

Marja Rekilä

**STARTTI-MATKA-PYSÄKKI® -TOIMINTAMALLIN
KEHITTÄMINEN TUTORIS OY:N KUNTOUTUSPALVELUSSA**

**STARTTI- MATKA- PYSÄKKI® - TOIMINTAMALLIN
KEHITTÄMINEN TUTORIS OY:N KUNTOUTUSPALVELUSSA**

Marja Rekilä
Opinnäytetyö
Syksy 2012
Kuntoutuksen koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Kuntoutuksen koulutusohjelma, ylempi (AMK)

Tekijä(t): Marja Rekilä

Opinnäytetyön nimi: Startti – Matka - Pysäkki® - toimintamallin
kehittäminen Tutoris Oy:n kuntoutuspalvelussa

Työn ohjaaja(t): Sosiaaliosaston yliopettaja Helena Siira ja Kuntoutuksen
yliopettaja, TtT Arja Veijola

Työn valmistumislukukausi ja - vuosi: Syksy 2012 Sivumäärä: 87 + 31
liitesivua

Osallistavana toimintatutkimuksena toteutettu kehittämistyö toteutettiin Tutoris Oy:ssä vuosina 2008 – 2011. Kehittämistyön tavoitteena oli arvioida ja kehittää yrityksessä kehitettyä kuntoutuspalvelun Startti-Matka- Pysäkki® - toimintamallia. Kehittämistyön viitekehyksenä lähtötilanteessa oli lapsi- ja perhelähtöisyys, moniammatillisuus sekä yhteisöllisyys, mitkä ovat Startti-Matka-Pysäkki® -toimintamallin lähtökohdat.

Kehittämistyön alussa haettiin vastausta tutkimuskysymyksiin: Miten kuntoutujat, heidän läheisensä ja lähiyhteisöt kokevat Startti- Matka- Pysäkki® - kuntoutuspalvelun toimintamallin mukaisesti toteutetun kuntoutuksen? ja Miten Tutoris Oy:n terapeutit arvioivat omaa toimintaansa Startti – Matka - Pysäkki®- kuntoutuspalvelun toimintamallin toteuttajina? Kehittämistyön aikana haettiin vastausta tutkimuskysymykseen: Mitä kehittämistarpeita asiakaspalautteiden ja terapeuttien itsearviointien pohjalta voidaan nimetä? Kehittämistyön lopussa haettiin vastausta kysymykseen: Millainen Startti – Matka – Pysäkki® - toimintamalli on kehittämistyön jälkeen?

Tämän kehittämistyön tuloksena tuotettiin päivitetty Startti – Matka -Pysäkki® - toimintamalli ja Tutoris Oy:n parhaat käytännöt. Startti- Matka – Pysäkki ® - toimintamallin peruslähtökohdaksi löytyi kehittämisprosessin aikana ekokulttuurinen teoria, jossa lapsi- ja perhelähtöisyys, moniammatillisuus ja yhteisöllisyys kiinnittyvät teoriaan. Toimintakyvyn, toimintarajoitteiden ja terveyden kansainvälinen luokitus (ICF) kiinnittyi uudella tavalla Startti- Matka – Pysäkki ® -toimintamallin mukaiseen toimintaan. Kehittämistyön tuloksena toimintamallin teoreettiset perusteet selkeytyivät ja työntekijöiden hiljainen tieto tuli paremmin näkyväksi. Asiakaslähtöisen ja yhteisöllisen kuntoutuksen merkitys terapeuttien työssä vahvistui. Kehittämisen kautta rakentui uudenlainen tapa yhteiseen, kaikkia osallistavaan ja sitouttavaan kehittämistyöhön

Avainsanat: yhteisöllinen kuntoutus, ekokulttuurinen teoria, moniammatillisuus, lapsi- ja perhelähtöisyys, osallistava toimintatutkimus

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Rehabilitation programme

Author(s): Marja Rekilä

Title of thesis: Developing of the operations model Startti –Matka-Pysäkki ® in the rehabilitation service of Tutoris Co

Supervisor(s): Helena Siira and Arja Veijola

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2012 Number of pages: 87 + 31 appendices

This development work was carried out as thesis in Tutoris Co during the years 2008 – 2011. The aim of this development work was to evaluate and further develop the company's rehabilitation service operations model Startti – Matka –Pysäkki®.

In the early stage of the development work answers to the following questions were searched: How do the rehabilitees, the people and the community close to them experience the rehabilitation realised according to the Startti- Matka- Pysäkki ® rehabilitation service operations model? How do the therapists of Tutoris Co evaluate their own actions as facilitators of the Startti – Matka -Pysäkki® rehabilitation service operations model? During the development work, the main question was: What kind of development needs can be defined, based on customer feedback and the therapists' self-evaluations? At the end of the development work the research question was: What is the Startti –Matka-Pysäkki® rehabilitation service operations model like after the development work has been done?

The theoretical framework was based on ecocultural theory. Child- and family – centered multiprofessionalism and communal are terms closely related to ecocultural theory, and they also were the key terms of this development work. The development work was realised as a participatory action research.

As a result of this development work the theoretical basis for the operations model became clearer and the tacit knowledge of the therapists became much more visible. Also, the significance of client-centered, community-centered rehabilitation in the therapists' work became stronger. Through this development work, a new way to develop work together, in a way that involves all parties and makes them common was constructed. To further develop the Startti –Matka-Pysäkki® operations model, being community-centered and client-centered as well as utilising action practices (GAS, ICF) used all over the country were chosen as the following development measures.

Keywords: community-centered rehabilitation, ecocultural theory, multiprofessionalism, child- and family centered, participatory action research

TAULUKOT, KUVIOT, LIITTEET

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Aineiston vaikutus kehittämisprosessin suunnitelmaan ja kulkuun

TAULUKKO 2. Tutkimusprosessin eteneminen tutkimustehtävittäin

TAULUKKO 3. Toimintatutkimuksen ja kehittämistyön kehittämissyklit

TAULUKKO 4. Kehittämisprosessin vaiheet ja niihin liittyvä toiminta

KUVIOT

KUVIO 1. Startti – Matka – Pysäkki ®- kuntoutuspalvelun toimintamalli

KUVIO 2. Toimintatutkimusspiraali (Heikkinen ym. 2006, 81.)

KUVIO 3. Toimintatutkimuksen ja kehittämistyön kulku

KUVIO 4. Toimintatutkimuksen aikana kerätyt aineistot ja niiden analyysi

KUVIO 5. Startti-Matka- Pysäkki ® -toimintamalli kehittämisen jälkeen

KUVIO 6. Hyvä kuntoutuskäytäntö mukailleen Alaranta, Lindberg, Holma (2008)

LIITTEET

LIITE 1. Tavoitteen yhteisöllinen kuntoutus. Artikkelit Puheterapeutti-lehti 2/2012

LIITE 2. Työyhteisön osaaminen näkyväksi. Artikkelit Toimintaterapeutti-lehti 3/2012

LIITE 3. Tutoris Oy:n parhaat käytännöt

LIITE 4. Asiakastyytyväisyys

LIITE 5. Perehdyttämishjelma

LIITE 6. Startti-lomake

LIITE 7. Pysäkki-lomake

Sisältö

TIIVISTELMÄ.....	3
ABSTRACT	4
TAULUKOT, KUVIOT, LIITTEET.....	5
TAULUKOT	5
KUVIOT.....	5
LIITTEET.....	5
1 JOHDANTO.....	8
2 LASTEN KUNTOUTUSMALLIN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT.....	12
2.1 Kuntoutujan aktiivinen rooli.....	12
2.2 Kuntoutus lasten kehitysympäristöihin	16
3 TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ	18
3.1 Osallistava toimintatutkimus	19
3.1.1 Tutkijan rooli kehittämistyössä.....	20
3.2 Toimintatutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	22
3.3 Toimintatutkimuksen aineistot ja analyysimenetelmä.....	22
4 STARTTI-MATKA-PYSÄKKI® – TOIMINTAMALLI.....	28
5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS	30
5.1 Tutoris Oy kehittämissympäristönä	30
5.1.1 Kehittämistyöhön osallistujat.....	31
5.2 Kehittämis- ja tutkimusprosessi.....	32
5.2.1 Ideointi- ja suunnitteluvaihe	38
5.2.2 Toteutusvaihe.....	38
5.2.3 Arviointi- ja raportointivaihe	41
5.3 Kehittämistyöhön liittyvä tutkimusprosessi	42
5.3.1 Lähtötilanne	42
5.3.2 Organisaation eri toimipisteiden toimijoiden ensimmäinen tapaaminen	44
5.3.3 Työskentely verkostossa eri toimipisteissä	45
5.3.4 Organisaation eri toimipisteiden toimijoiden toinen tapaaminen	46
5.3.5 Tutkijakehittäjän päiväkirja-aineistot	47
6 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET	48

6.1 Startti – Matka – Pysäkki® – toimintamallin teoreettiset taustat	52
6.1.1 Ekokulttuurinen teoria	52
6.1.2 Yhteisöllinen kuntoutus	55
6.1.3 ICF - toimintakyvyn, toimintarajoitteiden ja terveyden kansainvälinen luokitus... 57	
6.2 Startti – Matka – Pysäkki® - mallin edelleen kehittämishaasteet	58
7 KEHITTÄMISTYÖN TULOSTEN TARKASTELUA.....	61
8 KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTIA	65
8.1 Työyhteisön palaute prosessista	65
8.2 Oman roolin merkitys kehittämisessä.....	69
8.3 Toimintatutkimuksen arviointia	72
POHDINTA.....	77
LÄHTEET	79
LIITTEET	88

1 JOHDANTO

”Kuntoutuksen kantavana voimana on asiakkaan oma pyrkimys itsenäiseen elämään, jonka myötä hänen oma panos ja tavoitteet ovat tärkeitä. Asiakkaan pulmat ja rajoitteet vaikuttavat koko yhteisöön, jolloin asiantuntijan on toimittava yhteisön osana tukien ja esittäen vaihtoehtoja. Tavoitteena on kuntoutuksen nivominen asiakkaan arkipäivään niin, että koko lähiyhteisön toiminta tukee kuntoutumista. Tietoa jakamalla yhteisö oppii ymmärtämään toiminnanrajoitteita ja heille kasvaa kyky tukea yksilön osallistumista. Asiantuntija ohjaa, motivoi ja rohkaisee asiakkaan kanssa toimivia henkilöitä antamalla mallia omalla toiminnallaan. Näin kuntoutumista tapahtuu silloinkin, kun asiantuntija ei ole paikalla.” (Tutoris Oy 2012, käsikirja.)

Lapsen kuntoutuksen lähtökohtana tulee olla lapsen kehityksen tukeminen, jotta lapsi saavuttaisi hyvän toimintakyvyn ja selviäisi mahdollisimman itsenäisesti omissa elinympäristöissään. Lapsen kuntoutus on uusien asioiden oppimista, mikä tarkoittaa yksilön ja ympäristön välisen vuorovaikutuksen tuottamaa muutosta toiminnassa itsessään ja sille asetetuissa tavoitteissa. Elämäntapaan kuuluvien muutosten, mahdollisuuksien, vaatimusten ja merkitysten selvittäminen lasten kuntoutuksessa on tärkeää kuntoutuksen lähi- ja etätavoitteiden asettamisessa ja mielekkään toiminnan rakentamisessa. (Gallimore, Weisner, Kaufman. & Bernheimer 1989; Koivikko & Sipari 2006; WHO 2007.) Lasten kuntoutuksen tavoitteena on systemaattisesti edistää lasten, joilla on erityistarpeita, optimaalista kehitystä. Lisäksi toiminnalla pyritään ehkäisemään odotettavissa olevia kehityksen esteitä. Lapsen kuntoutuminen, joka ilmenee lapsen kehityksen etenemisenä, tarkoittaa kokonaisvaltaista ja pitkäkestoista prosessia. Kuntoutuksen näkeminen osana lapsen ja hänen perheensä elämää ja tavallista arkea on tärkeä. Kuntoutustoimintaa ohjaavat tausta-arvot ovat muuttuneet, mikä näkyy selvimmin kuntoutujan aseman muuttumisena – nykyisin tulee kiinnittää erityisesti huomio lapsen ja hänen perheensä aktiivisiin rooleihin kuntoutusprosessissa. (Veijola 2011.)

Lasten kuntoutuksen työn kohteena tulee olemaan lapsi perheineen sekä lähi – ja toimintaympäristöineen. Lähestymistapa on lapsilähtöinen ja perhekeskeinen. Lapsen lähi- ja toimintaympäristön ollessa kuntoutustyön kohde työskentelytapojen tulee kehittyä niin, että ne kohdistuvat ympäristön muutokseen ja kuntouttavan toimintaympäristön kehittämiseen. Tämä tarkoittaa fyysisen, psyykkisen kuin sosiaalisen ympäristön kehittämistä, joka sisältää kuntouttavan lapsen kanssa toimivien henkilöiden, aikuisten ja lasten, ohjauksen ja opetuksen. Käytännössä tämän tulee tarkoittaa jatkuvaa työskentelytapaa, ei ainoastaan yksittäisiä ja erillisiä ohjauksikäyntejä. (Koivikko & Sipari 2006, 77.)

Palvelujen ja toimintakäytäntöjen jatkuvan ja pitkäjänteisen kehittämisen tulee olla osa kuntoutuspalveluja tuottavien organisaatioiden toimintaa. Kuntoutuspalveluja tuottavien yritysten on odotettu tuottavan laadukkaita palveluja kustannustehokkaasti jo kymmeniä vuosia. Yritykset ovat sovittaneet yhteen asiakaslähtöiset palvelut, kustannustehokkuuden sekä palveluiden laadun. Yrityksiltä odotetaan kuntoutuspalveluiden tuottamisessa uudenalaista innovaatiota, mikä tarkoittaa jatkuvasti kehittyviä ja kuntoutujan yksilöllisiin tarpeisiin vastaavia tuotteita ja palveluja. Yritykset joutuvatkin arvioimaan kriittisesti nykyisiä työ- ja toimintamallejaan sekä johtamis- ja organisaatiokäytäntöjään (mm. Alasoini 2011, 113).

Kehittäminen on aina kontekstisidonnaista eli kiinnittyy vahvasti organisaation toimintaan. Kuntoutuspalveluiden kehittämisen tulee kuitenkin kiinnittyä yleisesti määritettyihin ja hyväksytyihin toimintaperiaatteisiin. Nykyisen hyvän kehittämiskäytännön mukaisesti organisaatiossa toimintatapojen ja – mallien kehittämisvastuu ei ole vain johdon tai esimiesten asia, vaan kaikkien yhteinen. Organisaation kehittämisen tulee olla aina lähellä käytännön toimintaa, jotta siinä säilyy yhteys kokemuksellisuuteen ja hiljaiseen tietoon sekä arjen toimintoihin. (mm. Harra, Vehkaperä & Kara 2011; Veijola, Vainionpää & Virkkunen 2012.) Myös Paattero, Lehmijoki, Kivikäs & Ståhl (2008, 50.) on tuonut esille kuntoutuspalveluiden – ja menetelmien uusiutumisolueen muuttuvien tarpeiden mukaisesti. Jos kehitys on ennakoitua suuntaa, siirtyy kuntoutus yhä lähemmäksi ihmisten jokapäiväistä

elämää eli arkielämässä selviytymistä. Kuntoutus tulee painottumaan yhä enemmän avokuntoutukseen ja ihmisten lähi – ja elinympäristöön.

Yhteiskunnan muuttuessa tavat määritellä kuntoutusta ovat muuttuneet ja ideologisella tasolla vivahde-eroja syntyy myös lyhyellä aikavälillä. (Koivikko & Sipari 2006, 20.) Valtioneuvoston kuntoutusselonteossa (2002) kuntoutus määritellään ihmisen tai ihmisten ja ympäristön väliseksi muutosprosessiksi, jonka tavoitteena on toimintakyvyn, itsenäisen selviytymisen, hyvinvoinnin ja työllisyyden edistäminen. Kuntoutus on sen mukaan suunnitelmallista ja monialaista toimintaa, jonka tavoitteena on auttaa kuntoutujaa hallitsemaan elämäntilanteensa.

Suomalainen lääkäri-seura Duodecim toteaa konsensuslausumassaan 2008 kuntoutujan oman motivaation ja hänen lähiyhteisönsä halun ja kyvyn auttaa arkisessa toiminnassa vaativan uudenlaista lähestymistapaa. Asiakkaan tarpeet huomioiva ja hyvään vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön perustuva toimintatapa on avainkysymys palvelujärjestelmiemme menestymiselle. Kuntoutuksen liittyvän tutkimuksen siirtäminen lähemmäksi arkista toimintaa, kuntoutusprosessin kehittämisen etulinjaa, antaa meille välitöntä palautetta työprosessin ohjaamiseksi vaikuttavaan suuntaan. (Wikström, Meretoja & Hietanen 2008,3).

Lasten kuntoutuksen toteutuksessa tapahtuneet muutos- ja kehittämistarpeet terapiakeskeisyydestä ja lasta ”korjaavasta” pyrkimyksestä 2000-luvulle tyypilliseen lapsen ja perheen osallistumisen mahdollisuutta korostavaan ja verkostomaiseen sekä näyttöön perustuvaan toimintaan ovat suuret (mm. Autti-Rämö 2008, 487). Kuntoutuksen paradigman muutokset voidaan nähdä asiakkuuden käsitteen muuttumisena ja siten muutoksina asiakkaiden, lasten kuntoutuksessa lapsen ja perheen, ja palveluja tuottavien ammattihenkilöiden suhteissa. Lasten kuntoutuksen taustalla oleva ihmiskäsitys on muuttumassa entistä enemmän lapsen ja perheen yksilöllisyyttä huomioivaksi. (Veijola ym. 2012.)

Tutoris Oy:n tavoitteena on tuottaa laadukkaita kuntoutuspalveluja yhteisöllisen kuntoutuksen keinoin Startti- Matka- Pysäkki ® - toimintamallilla asiakkaan omassa elin- ja toimintaympäristössä. Lähtökohtana kehittämistyölle oli työyhteisössä tunnistettu tarve tutkia ja arvioida mallia suhteessa sen tavoitteisiin ja päämääriin. Toimintamallia arvioitiin ja kehitettiin asiakaspalautteista ja henkilöstön itsearvioinnista saadun tiedon pohjalta. Kehittämistyössä osallistavalla toimintatutkimuksen otteella tuotettiin selkeämpi kuvaus toimintamallin mukaisesta kuntoutuspalvelutoiminnasta, kehitettiin ja parannettiin työ- ja toimintakäytäntöjä sekä löydettiin teoreettinen viitekehys toimintamallin taakse. Lisäksi työyhteisön tietoisuus vallalla olevista kuntoutuksen haasteista lisääntyi.

2 LASTEN KUNTOUTUSMALLIN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Kuntoutujan aktiivinen rooli

Kuntoutusta ohjaavan lainsäädännön mukaan kuntoutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa sekä kuntoutustarpeen arvioinnissa tulee näkyä asiakkaan ja/tai hänen omaisensa aktiivinen rooli. Lapsen kuntoutussuunnitelmassa määritellään lapsen lääkinnällisen ja kasvatuksellisen kuntoutuksen tarve sekä hänen ja hänen perheensä sosiaalisen kuntoutuksen tarve. Kuntoutusta ei tule erottaa kasvatuksesta ja opetuksesta, vaan optimaalinen lapsen kehityksen turvaaminen edellyttää kaikkien näiden kehitystä tukevien elementtien yhteensovittamista. (Autti-Rämö 2008, 480.) Lasten kuntoutus liittyy vahvasti varhaiskasvatukseen ja opetukseen. Kuntoutusvastuu on nähtävä kokonaisuutena ja kuntoutussuunnitelma asiakirjana, jonka toteuttamiseen eri osapuolet sitoutuvat. (Sipari 2008, 15.)

Kuntoutusta järjestävien tahojen toimintaa säätelee lainsäädäntö, joka on peräisin 1.10.1991 tapahtuneesta kokonaisuudistuksesta. Sen tavoitteena on määrittellä kuntoutuksen työnjako ja yhteistyö niin, että kuntoutuja saa tarvitsemansa palvelut oikeudenmukaisesti, yhdenvertaisesti ja joustavasti. Lainsäädäntö ohjaa kuntoutuksen järjestämisvelvoitteita – ja vastuuta sekä korostaa yhteistyötä eri palvelujärjestelmien välillä. Laki ja asetukset velvoittavat kuntoutuksesta vastaavat tahot niin keskinäiseen yhteistyöhön kuin yhteistyöhön asiakkaan, kuntoutujan, kanssa. Kuntoutuksen tutkimuksen kehittämisohjelmassa vuonna 2004 jo esitetään, että maassamme tarvitaan lasten ja nuorten hyvinvointia ja osallisuutta tukevien kuntoutuksen toimintakäytäntöjen sekä vaikuttavuuteen kohdentuvaa tutkimusta. Myös kuntoutuksen selonteossa vuonna 2002 korostetaan asiakkaan aseman parantamista ja asiakasyhteistyön kehittämistä sekä kohdennetaan huomio kuntoutusmallien ja – käytäntöjen vaikuttavuuteen (Kuntoutuksen tutkimuksen kehittämisohjelma 2004, 20, 64).

Sosiaali- ja terveysministeriö vastaa perhepolitiikan linjauksista sekä lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin ylläpitämisestä ja kehittämisestä yhdessä muiden ministeriöiden kanssa. Lasten, nuorten ja lapsiperheiden peruspalveluiden kehittäminen on yhteiskuntamme painopistealueita. Sosiaali- ja terveysministeriön vastuulla on erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen kehittäminen. (Veijola & Seppälä, 2011). Peruspalveluiden jakautuminen eri sektoreille on vaikuttanut siihen, että niiden kehittäminen on ollut rakenteellisesti vaikeaa. Tämä vuoksi palvelukokonaisuuksia ei ole voitu kehittää suunnitelmallisesti. Koko maassa on menossa muutosprosessi, joka uudistaa lasten, nuorten ja perheiden palveluja kokonaisuutena, kehittää palveluja tukevia johtamiskäytäntöjä ja yhteistyörakenteita sekä lisää asiakaslähtöisiä työtapoja ja menetelmiä. Palvelut tuodaan aikaisempaa enemmän suoraan lasten ja nuorten kehitysympäristöihin: koteihin, kouluille, päivähoitoon ja vapaa-ajantoimintoihin. (Veijola, Korrensalo & Leppävuori 2011).

Uusi terveydenhuoltolaki (2011) velvoittaa tunnistamaan erityisen tuen tarpeen ja järjestämään tuen. Lain mukaan eri toimijoiden on tehtävä yhteistyötä kunnan eri toimijoiden, kuten päivähoiton, kotipalvelun, lastensuojelun, oppilas – ja opiskelijahuollon sekä erikoissairaanhoidon ja muiden tahojen kanssa. Laki vahvistaa myös palvelujen käyttäjän roolia ja omavastuuta. Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin politiikkaohjelman 2007 – 2011 painopisteenä on ehkäisevä työ ja varhainen puuttuminen. Ohjelma vahvistaa lapsiystävällistä Suomea, jossa tuetaan lasten, nuorten ja perheiden arjen hyvinvointia, vähennetään syrjäytymistä, lisätään lasten ja nuorten osallistumista ja kuulemista sekä lasten oikeuksista tiedottamista. Hyvinvointipolitiikan yleisenä toimintaperiaatteena on syrjäytymisen ehkäisy. (Hyvinvointi 2015-ohjelma.) Sosiaali- ja terveysministeriö on asettanut erityisen lasten ja nuorten terveyden ja hyvinvoinnin neuvottelukunnan vuosille 2010 – 2013. Neuvottelukunnan tehtävänä on seurata ja arvioida lasten ja nuorten terveyttä ja hyvinvointia sekä näihin liittyvien palvelujen kansallista ja kansainvälistä kehitystä. **(Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin ohjelma politiikkaohjelma 2007–2011; Väärälä & Roos 2005.)**

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämisohjelman (KASTE 2008 - 2011) tavoitteena on, että syrjäytyminen vähenee, hyvinvointi ja terveys lisääntyvät, hyvinvointi- ja terveyserot kaventuvat ja palveluiden laatu, vaikuttavuus ja saatavuus paranevat sekä alueelliset erot vähentyvät. Ohjelman tavoitteiden saavuttamisen keinoja ovat muun muassa sosiaali- ja terveydenhuollon eheidän palvelukokonaisuuksien ja vaikuttavien toimintamallien luominen. (Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma 2012–2015, 14,17,24, hakupäivä 12.8.2012.) Yhtenä painopistealueena ovat lapset, nuoret, perheet sekä heille kohdistuvien palvelujen kehittäminen. **Lasten Kaste-ohjelmassa** kantavana ajatuksena on, että lapsia ja nuoria tuetaan ensisijaisesti heidän luonnollisissa arki- ja kehitysympäristöissään.

PERHE -hankkeen (2005–2007) tuloksissa tuodaan niin ikään esille se, että hyvinvoinnin perusta on perheen arjessa; lasten ja perheiden omissa, sosiaalisissa ympäristöissä. **Terveys 2015 -kansanterveysohjelma** Terveys 2015 on pitkän aikavälin terveyspoliittinen ohjelma, jonka tavoitteena on terveiden ja toimintakykyisten elinvuosien lisääminen ja väestöryhmien välisten terveyserojen kaventaminen. (Terveys 2015 kansanterveysohjelma, 2011). Ohjelman taustalla on Maailman terveysjärjestön WHO:n Terveyttä kaikille -ohjelma. Ohjelmaan sisältyvät linjaukset koskevat eri toimijoita ja arkielämän ympäristöjä - muun muassa koteja, kouluja ja työpaikkoja. (http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/terveys2015, hakupäivä 10.4.2011).

Vaikeavammaisten kuntoutus on yksi kuntoutuksen kehittämisen painoalue Kelan harkinnanvaraisen kuntoutuksen kolmivuotissuunnitelmassa vuosille 2011 - 2013. Ns. VAKE-hankkeen, **Vaikeavammaisten kuntoutuksen kehittämishankkeen**, tavoitteena on kehittää vaikeavammaisten kuntoutuspalveluja mm. lapsille ja laatia kuvaus hyvän kuntoutuksen käytännöistä. (kela 2011, hakupäivä 2.1.2011 <http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/301008>.) Sosiaali- ja terveysministeriön kuntoutusasiain neuvottelukunnan lausunnon mukaan Kelalla on terveyden- ja sosiaalihuollon palveluja täydentävä rooli lasten ja nuorten fyysisen ja sosioemotionaalisen kehityksen häiriöissä, oppimisvaikeuksissa sekä

mielenterveyskuntoutuksen järjestämisessä. Tätä täydentävää roolia Kela on toteuttanut vuosina 2000–2009 Lasten ja nuorten psykiatrisen perhekuntoutuksen kehittämishankkeena, joka koostuu sisällöltään erilaisista osahankkeista. Kela jatkaa monimuotoisen perhekuntoutuksen kehittämistä vuosina 2010–2015 **Lasten perhekuntoutuksen LAKU- kehittämishankkeella**. Hankkeen tarkoituksena on arvioida Kelan vakiintuneeseen kuntoutustoimintaan soveltuvia kohderyhmiä ja kuntoutusmalleja lasten mielenterveyskuntoutuksen kentässä. Kelalla on kuntien työtä täydentävä rooli. Laku-hankkeessa kuntoutujan yksilökohtaisena tavoitteena on tukea lapsen kasvua ja kehitystä sekä arjen sujumista kodissa, päiväkodissa, koulussa ja kavereiden kanssa. Kuntoutus on tarkoitettu perheen tueksi. Keskeisenä kuntoutujakohtaisena tavoitteena on kuntoutujan toiminta- ja/tai opiskelukyvyyn parantaminen ja turvaaminen. Jokaisen lapsen henkilökohtaiset tavoitteet määritellään yhdessä perheen kanssa selkeästi ja konkreettisesti kuntoutusprosessin alkaessa ja niitä tarkennetaan kuntoutuksen edetessä. Laku-hanke toteutetaan vuosina 2010–2015. (<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/230810125429PM?opendocument>.)

Kela käynnisti vaikeavammaisten kuntoutuksen kehittämishankkeen vuoden 2006 lopulla. Silloin voimakas kritiikki vaikeavammaisten kuntoutuksen kehittämishankkeesta kohdistui suomalaisen palvelujärjestelmän antamaan tiedotukseen, neuvontaan ja ohjaukseen. Moni vammaisen lapsen vanhemmista kiinnitti huomioita tietojen saamisen riittämättömyyteen. Tiedon puute heikentää vammaisten ihmisten ja heidän neuvonantajiansa mahdollisuutta valita ja hyödyntää kuntoutuspalveluja tarkoituksenmukaisesti. Neuvonnan ja ohjauksen vähäisyys voi johtaa myös siihen, etteivät kuntoutujien tarpeet ja tavoitteet tule riittävästi kuulluksi; myöskään kuntoutuksen ammattilaiset eivät silloin saa riittävästi palautetietoa kuntoutuksen kehittämisen pohjaksi ja vaihtoehtojen monipuolistamiseksi. Tiedon tulee olla helposti saavutettavissa, ymmärrettävää, käyttökelpoista ja kuntoutujalle soveltuvaa. (<http://www.edilex.fi/kela/fi/lainsaadanto/20030497>.)

2.2 Kuntoutus lasten kehitysympäristöihin

Tämä kehittämistyö kohdentui lasten, ja samalla lasten perheiden, kuntoutuspalveluiden kehittämiseen lasten kuntoutuksessa. Kehittämistyössä keskeistä on ollut kuntoutuspalveluiden kiinnittyminen osaksi lapsen luonnollista elämää ja arjen toimintoja ja terapioiden toteutuminen mahdollisimman paljon lapsen omassa kehitysympäristössä. Vanhemmat arvioivat avokuntoutuksen vastaavan lastensa kuntoutustarpeisiin kohdennetummin ja sopivan paremmin lapsiperheiden elämäntilanteisiin kuin laituskuntoutuksen. Lasten kuntoutuksessa korostui kuntoutuksen tuloksellisuuden kannalta erityisesti perhekokonaisuuden ja lähiyhteisöjen huomioimisen merkitys. Kuntoutuksella on todettu olevan paljon myönteistä vaikutusta myös perheen voimavaroihin ja vuorovaikutukseen sekä yhteistyöhön päivähoidon tai koulun kanssa. (Järvikoski, Hokkanen & Härkäpää 2009, 293.)

Lasten kuntoutuksen keskeinen tavoite tulee olemaan lapsen osallistuminen hänelle tärkeisiin asioihin ja toimintoihin sekä integroituminen yhteiskuntaan hänen mahdollisuuksiensa mukaan (Koivikko & Sipari 2006, 77). Lapsella on oikeus elää mahdollisimman normaalia lapsuutta ja kuntoutus tulisi integroida mahdollisimman hyvin lapsen arkeen. Tavoitteiden saavuttaminen ei ole kuitenkaan mahdollista, elleivät ne ole myös lapselle itselleen tärkeitä. Lapsen itsensä kuuleminen ja lapsen ajatusmaailmaan tutustuminen on tämän vuoksi ensisijaisen tärkeää. (Autti-Rämö 2008, 481.) Lapsen ensisijainen toive on tulla hyväksytyksi ja rakastetuksi omana itsenään. Itsemääräämisoikeus on lapsen ja myös perheen oikeus. Se tarkoittaa yksilön oikeutta päättää itseään koskevista asioista, joihin hoito ja kuntoutus erityisesti sisällön ja toteutuksen puolesta kuuluvat. Yleensä ajatellaan, että lapsen vanhemmat tai huoltajat käyttävät itsemääräämisoikeutta lapsen puolesta. He ikään kuin edustavat sitä autonomista aikuista, joka lapsesta joskus tulee. (Koivikko & Louhiala 2001, 2047.)

Kuntoutuksen onnistumisen kannalta yhteydet lapsen elin-, asuin- ja toimintaympäristöihin ovat tärkeitä. Ekokulttuurisen lähestymistavan mukaan kuntoutuksen piiriin kuuluu myös lapsen elinympäristö, jolloin lapsen kehitys nähdään

lapsen ja hänen ympäristönsä välisenä aktiivisena vuorovaikutuksena. (Sipari 2008; Veijola 2004, 2010; From 2010.) Systeeminen näkemys lapsen kehityksestä korostaa yksilön ja ympäristön välistä vuorovaikutusta ja kehityksen kokonaisvaltaisuutta. Jokainen lapsi on kasvava yksilö, joka oppii ja kehittyy samanaikaisesti toimintakyvyn eri alueilla eikä ole jaettavissa tai erotettavissa erillisiksi osiksi. Lasten kuntoutukselle tyypillinen ominaispiirre on perheen läsnäolo (ekokulttuurinen teoria) ja vaikuttaminen kuntoutuksen kaikilla tasoilla ja eri vaiheissa (suunnittelu, toteutus, seuranta ja tulosten arviointi). (Gallimore ym. 1989; Veijola & Korrensalo & Leppävuori 2011.) Kun on kyse lapsesta, on aina otettava huomioon se arkitodellisuus, jossa lapsi elää ja kaikki ne aikuiset, jotka ovat siinä mukana. Lapsen vanhempien kuulemiseen on kiinnitettävä aiempaa enemmän huomiota. Vanhemmat elävät lapsen kanssa arkea. Tarkoitus on, että asiantuntijat miettivät yhteistyössä vanhempien kanssa, miten kuntoutus viedään arkeen siten, että se parhaalla mahdollisella tavalla auttaa lasta selviytymisessä (Ruuska 2008, 4).

3 TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ

Toimintatutkimuksen tehtävänä on muuttaa todellisuutta sitä tutkimalla ja tutkia todellisuutta sitä muuttamalla. Toimintatutkimus on ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. Toimintatutkimuksessa tutkitaan ihmisten toimintaa ja tuotetaan tietoa käytäntöjen kehittämiseksi. Toimintatutkimus tavoittelee käytännön hyötyä, käyttökelpoista tietoa. Sille on tyypillistä, että tutkimuksen tuottamat tulokset käytetään välittömästi hyväksi toiminnan kehittämisessä ja kehittämistyön tuloksia tarkastellaan uudestaan tutkimuksen keinoin. Siten tutkimus ja sen tulosten reflektointi, kehittämistyö ja toiminnassa tapahtuva muutos seuraavat toimintatutkimuksessa toisiaan spiraalina tai kehänä. Toimintatutkimus on prosessi, jossa ymmärrys ja tulkinta lisääntyvät vähittäin. Kun tutkimuksessa perinteisesti kiinnitetään huomiota siihen, miten asiat ovat, toimintatutkimuksessa ajatellaan, miten asiat ovat olleet ja mihin suuntaan ne ovat menossa. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 15–19, 36.) Prosessin aikana syntyneiden teorioiden merkitys arvioidaan käytännön toiminnan kautta. (Järvikoski & Härkäpää 2004, 243).

Toimintatutkimusta on kuvattu myös itsereflektion muodoksi, jota toteuttavat sosiaaliseen tilanteeseen osallistujat tavoitteenaan parantaa käytäntöjensä järkevyyttä ja oikeudenmukaisuutta sekä saavuttaa parempi ymmärrys näistä käytännöistä ja niiden olosuhteista (Järvikoski & Härkäpää 2004, 243; Heikkinen & Huttunen 1999). Subjektina toimintatutkimuksessa ovat osallistujat, esimerkiksi työyhteisön jäsenet. Järvikosken ja Härkäpään (2004) mukaan toimintatutkimusta voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi erilaisten organisaatioiden tai sosiaalisten yhteisöjen toimintaa kehitettäessä. Toimintatutkimus on aina tiettyyn tilanteeseen sidottua, osallistuvaa ja yhteistyötä vaativaa. Sen avulla pyritään vastaamaan käytännön toiminnassa havaittuun kehittämistehtävään ja muuttamaan olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi (Ristolainen & Sarajärvi 2006; Kuula 1999).

Toimintatutkimus valittiin tutkimus- ja kehittämismenetelmäksi sen työkäytäntöihin suoraan tuotettavan tiedon ja hyödyn vuoksi sekä sen yhteistoiminnallista, koko työyhteisöä osallistavien, työmenetelmien vuoksi. Kehittämistyössä tutkimuksen kohteena oleva kuntoutuspalvelun toimintamalli on työyhteisössä jo olemassa oleva toimintamalli, sitä ei luoda toimintatutkimuksen aikana. Tässä kehittämistyössä arvioitiin ja tutkittiin jo olemassa olevia toimintatapoja ja kehitettiin siitä saadun tiedon pohjalta kuntoutuspalvelun toimintakäytäntöjä paremmiksi. Siten kehittämistyön lähtökohdat liittyvät osin myös kehittävään arviointiin ja osallistavaan arviointiin. Näiden synteeseinä voidaan mielestäni pitää osallistavaa toimintatutkimusta.

3.1 Osallistava toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen eri suuntauksissa painotetaan eri tavalla tutkimuksen tavoitteita ja osallistavuutta. Osallistava toimintatutkimus korostaa tutkimuskohteena olevan yhteisön jäsenten osallistumista tutkimukseen. Kaikki toimintatutkimuksen metodologit eivät kuitenkaan painota osallistumista. John Greswell pelkistääkin toimintatutkimuksen kahteen pääluokkaan: käytännölliseen (practical action research) ja osallistavaan (participatory action research) lähestymistapaan sen perusteella, millainen merkitys osallistumisella on. William Whyte puolestaan viittaa osallistavalla toimintatutkimuksella lähinnä lewiniläiseen toimintatutkimukseen, jonka painopiste on yritysten ja talouselämän kehittämisessä. Whyte korostaa kohdeyhteisön osallistumista tutkimusprosessiin (co-researchers) yhdessä tutkijoiden kanssa. Whyten suuntausta on sovellettu lähinnä organisaatioihin ja työelämään suuntautuneessa toimintatutkimuksessa. Suomessa lähestymistapaa on hyödynnetty työelämän tutkimuksessa, tosin sen vaikutteet sekoittuvat Lewinin perintöön ja oppivan organisaation ideoista nousevaan toimintatieteeseen. (Heikkinen ym. 2006, 16 – 19, 50 - 51).

Osallisuus tulee esille toimintatutkimuksen metodissa kirjoituksissa hiukan eri tavoin muotoiltuna. Esimerkiksi yhteisöperusteisessa toimintatutkimuksessa (community-based action research) se ymmärretään siten, että mahdollisimman moni yhteisön jäsen

osallistuu aktiivisesti tutkimukseen ja kehittämiseen. He ovat mukana tutkimuksen suunnittelussa, aineiston keruussa sekä tulkintojen ja päätelmien tekemisessä. Tässä mielessä osallistavuus on aktiivista osallistumista tutkimuksen kaikkiin vaiheisiin. Samalla se on tutkimushankkeen läpinäkyvyyttä, avointa dialogia tutkijoiden ja käytännön toimijoiden kesken. Osallistavassa toimintatutkimuksessa pyritään edistämään eri osa-puolten välistä vuorovaikutusta toiminnan kehittämiseksi. (Heikkinen ym.2006, 32 – 33.) Osallistava toimintatutkimus kehittämistyön tutkimusmenetelmänä mahdollistaa työyhteisössä työntekijöiden osaamisen ja voimaantumisen kokemukset niin yksilöllisesti kuin yhdessäkin koettavana. Osallistava toimintatutkimus interventioineen mahdollistaa kuntoutustyöntekijöiden omakohtaisen kokemuksen asiakaslähtöisyydestä, tasavertaisuudesta ja toisen huomioimisesta sekä yhdessä tekemisestä - yhteisöllisyydestä.

Tämä kehittämistyö on laadullinen toimintatutkimus, jonka keinoin pyritään työyhteisön keskinäisen kokemuksen ja näkemyksen jakamiseen kuntoutuspalvelun toimintamallista niin että sen taustalla olevat toimintaperiaatteet ja arvot tulevat työyhteisön yhteiseen tarkasteluun. Itsereflektiivisellä ja kommunikatiivisella tutkimusotteella pyritään saamaan esille työyhteisön vahvuudet, osoittamaan realiteetit siitä, mitä tarvitsee muuttaa ja/tai kehittää omassa henkilökohtaisessa sekä yhteisessä toiminnassa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88). Itsereflektio ymmärretään prosessina, jonka kautta kriittisesti arvioimme pyrkimystämme tulkita jokin kokemus ja määritellä sen merkitys. Itsereflektio edellyttää oman sisäisen toiminnan tiedostamista ja tulkintaa, omien pyrkimysten ja motiivien ottamista tarkastelun kohteeksi (Ruohonen 2005, 183.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88).

3.1.1 Tutkijan rooli kehittämistyössä

Toimintatutkimuksessa tutkija on osallistuja, joka tekee tarkoituksellisen intervention kohteeseen. Toimintatutkimuksessa tutkija on aktiivinen vaikuttaja ja toimija, eikä hän edes oleta olevansa ulkopuolinen tai neutraali. Toimintatutkimuksessa pyritään

valamaan uskoa ihmisten omiin kykyihin ja toimintamahdollisuuksiin, toisin sanoen voimaannuttamaan tai valtauttamaan (empower) heitä. Tutkija käynnistää muutoksen ja rohkaisee ihmisiä tarttumaan asioihin, jotta niitä voidaan kehittää heidän omalta kannaltaan paremmiksi. (Heikkinen ym. 2006, 19 – 20.)

Toimintatutkimuksen tavoitteena on kehittää yhteisön toimintaa, joten tutkijalta edellytetään kiinnostusta havainnoida, analysoida ja ymmärtää muutoksia. Hänen on oltava valmis vauhdittamaan kehitystä omalla työpanoksellaan yhdessä tutkittavan yhteisön kanssa. Karkeasti jaotellen toimintatutkimus on mahdollista tehdä kahdella tavalla: tutkija joko ryhtyy kehittämään omaa työtään tutkivalla otteella tai hän etsii itselleen tutkimuskohteen, jota tutkia ja kehittää. Oma työtään kehittävää tutkijaa voidaan kutsua toimija-tutkijaksi, kentälle päätyvää tutkija-toimijaksi. (Heikkinen, ym. 2006, 94.)

Toimintatutkijan työtä ohjaa halu kehittää tutkittavan työyhteisön toimintaa (Heikkinen ym. 2006, 37). Tässä kehittämistyössä tutkijan rooli on toimijatutkija, jolla on käytännön kokemusta tutkimuskohteesta, kuntoutuspalvelun toimintamallista. Hän on yksi työyhteisön kuntoutustyötä tekevästä terapeuteista. Pitkä työkokemus ja osallisuus yhteisön työkäytäntöjen kehittämiseen ovat rakentaneet tutkijalle erityistä asiantuntijuutta, mitä kuntoutuksen opinnot täydentävät. Tätä osaamista ei kielletä, eikä vähätellä, vaan se käytetään tässä kehittämistyössä koko yhteisön hyväksi. Osallistuminen tutkimuskohteen toimintaan vaikuttaa tutkijan kielenkäyttöön. Hän ei välttämättä etäännytä itseään kohteesta piiloutumalla passiivimuotoon tai yksikön kolmanteen persoonaan vaan käyttää aktiivimuotoa ja ensimmäistä persoonaa. (Heikkinen ym. 2006, 20 – 21.)

3.2 Toimintatutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen ja kehittämisen kohteena on Tutoris Oy:n Startti – Matka – Pysäkki® - kuntoutuspalvelun toimintamalli, joka on yrityksen perustamisvaiheessa kehitetty malli. Tutkimus- ja kehittämistyön tehtävänä on kuvata Startti – Matka – Pysäkki® - kuntoutuspalvelun toimintamallin taustateoriat ja lähtökohdat sekä kerätä ja analysoida asiakkaiden ja heidän lähiyhteisöidensä sekä yrityksen terapeuttien kokemukset toimintamallista ja sen käyttämisestä. Tietoa käytetään Startti – Matka – Pysäkki® kuntoutuspalvelun toimintamallin arvioimiseen ja sen pohjalta määrittyvien kehittämistarpeiden esittämiseen. Kehittämistyön tarkoitus on kuvata Startti- Matka – Pysäkki® kuntoutuspalvelun toimintamallin kehittämisprosessi työyhteisössä sekä kehittämistyön tuloksena syntyneet malliin ja sen käyttämiseen liittyvät muutokset. Kehittämistyön tarkoituksena on kehittää lasten kuntoutuspalveluja.

Tutkimuskysymykset:

Kehittämistyön alkuvaiheessa:

1. Miten kuntoutujat, heidän läheisensä ja lähiyhteisöt kokevat Startti- Matka- Pysäkki® - kuntoutuspalvelun toimintamallin mukaisesti toteutetun kuntoutuksen?
2. Miten Tutoris Oy:n terapeutit arvioivat omaa toimintaansa Startti – Matka - Pysäkki®- kuntoutuspalvelun toimintamallin toteuttajina?

Kehittämistyön aikana:

3. Mitä kehittämistarpeita asiakaspalautteiden ja terapeuttien itsearviointien pohjalta voidaan nimetä?

Kehittämistyön lopussa:

4. Millainen Startti – Matka – Pysäkki® - toimintamalli on kehittämistyön jälkeen?

3.3 Toimintatutkimuksen aineistot ja analyysimenetelmä

Toimintatutkimuksessa on kyse joustavasta ja vaiheittaisesta kehittämisestä, jossa jatkuvasti pyritään hyödyntämään kokemuksia ja eri aineistonkeruuvaiheista saatava palaute meneillään olevan prosessin kehittämiseksi. Tutkimuksen tulee kyetä

joustamaan kentältä saatavien viestien mukaisesti. Tutkimukseen kuuluu tutkimusaineiston jatkuva analysointi ja tulosten käyttäminen toiminnan kehittämiseen. Toimintatutkijan tärkeimpiä tiedonkeruun menetelmiä ovat osallistuva havainnointi, tutkimuspäiväkirja ja haastattelu. Aineistoja voivat olla myös toiminnan aikana tuotettu kirjallinen materiaali, kuten muistiot, pöytäkirjat, raportit, kirjoitelmat tai sähköpostiviestit. Toimintatutkimuksessa voidaan hyödyntää määrällistä aineistoa, kuten kyselylomakkeella kerättyä aineistoa. Aineistonkeruuta koskevia yksityiskohtaisia ratkaisuja ei voida välttämättä tehdä etukäteen, vaan ratkaisut tehdään tutkimusprosessin kuluessa ja tutkimusasetelmien muotoutuessa vähitellen selkeämmiksi ja joidenkin asioiden vaatiessa tarkempaa perehtymistä. (Huovinen & Rovio 2008, 103-104, 112; Kiviniemi 1999, 68, 74; ks. myös Toikko & Rantanen 2009, 142–143.)

Laadullista tutkimusta voi luonnehtia prosessiksi. Kun laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruun väline on inhimillinen eli tutkija itse (human instrument), voi aineistoon liittyvien näkökulmien ja tulkintojen katsoa kehittyvän tutkijan tietoisuudessa vähitellen tutkimusprosessin edetessä. Laadullista tutkimusta voi luonnehtia prosessiksi myös siinä mielessä, että tutkimuksen etenemisen eri vaiheet eivät ole välttämättä etukäteen jäsennettävissä selkeisiin vaiheisiin, vaan esimerkiksi tutkimustehtävää tai aineistonkeruuta koskevat ratkaisut muotoutua vähitellen tutkimuksen edetessä. (Aaltola & Valli 2010, 70.) Laadullisen tutkimuksen aineiston keruussa käytetään menetelmiä, jotka vievät tutkijan lähelle tutkittavaa kohdettaan (Kiviniemi 1999, 68). Laadullista tutkimusprosessia voi luonnehtia myös eräänlaiseksi tutkijan oppimisprosessiksi, jossa koko tutkimuksen ajan pyritään kasvattamaan tutkijan tietoisuutta tarkasteltavana olevasta ilmiöstä ja sitä ohjailevista tekijöistä (Aaltola & Valli, 2010, 76).

Tutkimusaineisto muodostui ennen kehittämistyötä kerätyistä kirjallisista asiakaspalautteista sekä kehittämistyön alussa terapeuteilta kerätyistä kirjallisista itsearvioinneista. Asiakaspalautteista saatiin tieto siitä, miten asiakkaat ja heidän lähiyhteisönsä ovat kokeneet kuntoutuspalvelun. Terapeutit arvioivat omaa osaamistaan ja toivat esille kokemuksiaan kehittämiskohteena olevasta Startti – Matka- Pysäkki® -kuntoutuspalvelun toimintamallista. Toimintatutkimuksen edetessä tutkimusaineistoa

kerättiin eri interventioiden (kehittämispäivät, tiimien kehittämiskokoukset) yhteydessä tuotetuista ryhmätöiden tuotoksista ja muistioista.

Analyysimenetelmän avulla on mahdollista esittää tutkittava ilmiö tiivistetyssä ja käsitteellisessä muodossa. Tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, ja sitä miten se näyttäytyy eri tilanteissa. Ymmärtäminen laadullisessa tutkimuksessa merkitsee laajaa analyysiprosessia, jonka tavoitteena on mahdollisimman tarkka aineistolähtöinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Krippendorff 1980; Weber 1990).

Analyysilla tarkoitetaan empiirisen tutkimuksen yhteydessä aivan arkisia asioita, kuten aineiston lukemista huolellisesti, tekstimateriaalin järjestelyä, sisällön ja/tai rakenteiden erittelyä, jäsentämistä ja pohtimista (mitä aineisto sisältää, mistä siinä kerrotaan, millä tavoin ja missä määrin). Analyysi voi olla myös sisällöllisen aineksen luokittelemista esimerkiksi eri aiheiden ja teemojen perusteella. Ideana on kiteyttää haastattelujen tai kertomusten sisältöjä tai rakennetta ja tarkastella tutkimusongelmien kannalta keskeisten seikkojen esiintymistä ja ilmentymistä teksteissä. Kyse on aineiston tarkastelemisesta huolellisesti, sen koettelemisesta vertaillen sen sisältöä. Analyysin avulla tutkija myös lisää aineiston informaatioarvoa: hän tiivistää aineistoa ja tulkitsee sitä sekä käy vuoropuhelua teorian, empirian ja oman ajattelunsa kanssa. Loppujen lopuksi tutkijalla tulisi olla kasassa jotain enemmän kuin vain aineistoa alkuperäismuodossaan. Aineistosta voi nousta erilaisia seikkoja kuitenkin vain tutkijan ajattelun avulla, ei itsestään. Aineisto ei puhu ilman että sille juttee, eikä aineistosta myöskään "nouse" mitään, jos sitä ei käydä perusteellisesti ajatuksen kanssa läpi. Tutkimusongelmaan on etsittävä näkökulmia, eli kysyttävä, mitä sellaista aineistossa on, joka liittyy tutkimustehtävään. (Aaltola & Valli 2010, 52–54.)

Tässä toimintatutkimuksessa aineisto analysoitiin poimimalla ja ryhmittelemällä niistä nousseet keskeiset ilmaisut, käsitteet ja teemat suhteessa kehittämistoiminnan eri vaiheiden tutkimuskysymyksiin. Jokainen aineisto toi uudenlaista tietoa kehittämisen kohteesta ja ohjasi seuraavan vaiheen interventioita. Seuraavan taulukon (1.) tarkastelun kohteena on aineistosta saadun tiedon vaikutuksen kuvaaminen

toimintatutkimusprosessiin. Tavoitteena oli saadun aineiston tiivistäminen ja saada sen avulla esille ymmärrys ja tulkinta siitä, mitä olennaista lisävalaisua aineisto tuo tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. Aineistolähtöisessä lähestymistavassa tutkija etsii aineistosta teemoja, joista informaattit (tutkittavat) puhuvat. Tutkija voi lähteä teemoittamaan aineistoaan myös omien kysymysten kautta. Silloin keskeiseksi nousee se, mitä informaattit kunkin teeman kohdalla puhuvat, jolloin tutkijan tehtäväksi ei tule teemojen etsiminen vaan informaattien antamien, merkitysten löytäminen. (Aaltola & Valli 2010, 55.) Tässä tutkimuksessa aineiston teemoittamisen avulla esille tulleet merkitykset saatettiin edelleen työyhteisön työstettäväksi. Näin työyhteisö tavallaan itse etsi merkityksille tulkintoja.

TAULUKKO 1. Aineiston vaikutus kehittämisprosessin suunnitelmaan ja kulkuun.

Aineisto	Aineistosta saatu tieto	Vaikutus prosessi-suunnitelmaan	Vaikutus prosessin kulkuun
asiakaspalautteet	asiakastyytyväisyyksistä saadusta tiedosta ei noussut olennaisia kehittämisen kohteita	tilaajatytyväisyyksistä aineistona lähtötilanteessa luovuttiin	tarve terapeuttien itsearviointiin, kokemukset toimintamallista
terapeuttien itsearviointi	terapeuttien kokemukset osaamisestaan mallin toteutuksessa	interventioiden valintaan ja toteutukseen	nosti tarpeen toimintamallin avaamiseen työyhteisössä
osallistava keskustelu 1. muistiot	terapeuttien hiljainen tieto toimintamallista	saadun tiedon hyödyntäminen toimintamallin kehittämisessä	toimintamallin avaaminen, kokemukset mallista
osallistavat keskustelu 2. muistiot	terapeuttien hiljainen tieto toimintamallista	saadun tiedon hyödyntäminen toimintamallin kehittämisessä	toimintamallin avaaminen, kokemukset mallista

tulevaisuuden muistelu muistiot	kehittämiprozessista saadun tiedon esiintuleminen, reflektio		ymmärrys kuntoutuspalvelun toimintamallista laajemmin kuntoutuksessa
---------------------------------	--	--	--

Tässä toimintatutkimuksessa tutkimuskysymyksiin etsittiin vastausta sekä määrällisiä että laadullisia aineistokeruumenetelmiä käyttäen. Aineistoista saatu tieto analysoitiin sisällönanalyysiä käyttäen ja niistä saadut tulokset ovat raportoitu tämän raportin teksti- ja liitetiedosto-osioihin. Taulukkoon 2. on kuvattu, miten tutkimusprosessi eteni tutkimustehtävittäin.

TAULUKKO 2. Tutkimusprosessin eteneminen tutkimustehtävittäin.

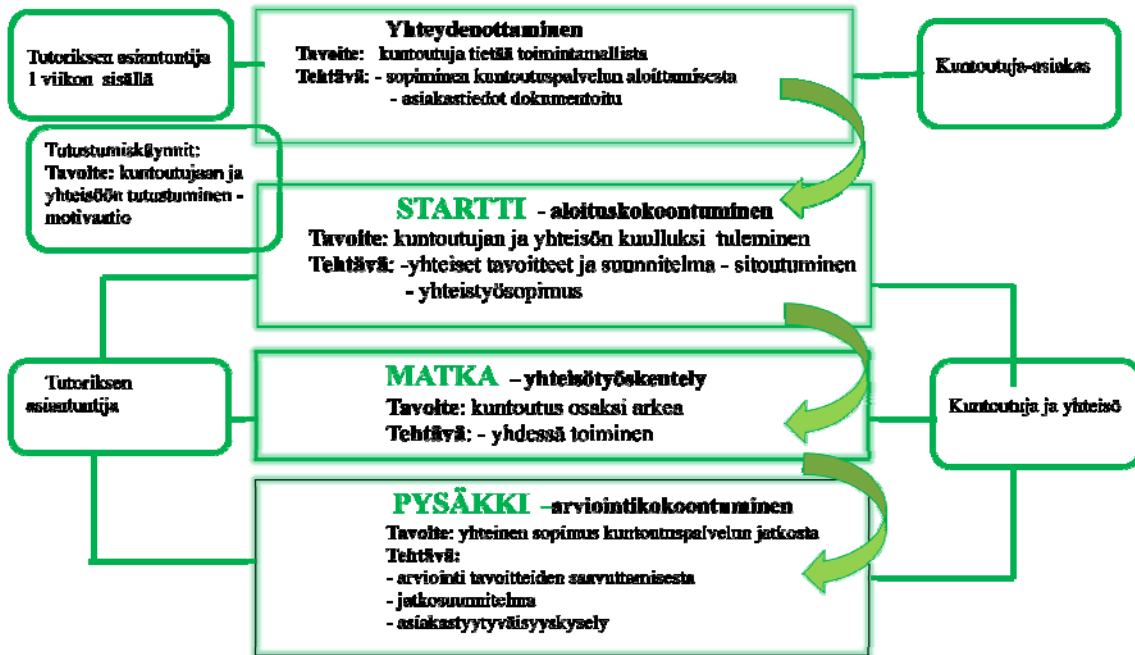
Tutkimusprosessi	1	2	3	4
Tutkimustehtävän sisältö	Miten kuntoutujat ja heidän läheisenä kokevat Startti-Matka-Pysäkki® kuntoutuspalvelun toimintamallin mukaisesti toteutetun kuntoutuksen?	Miten Tutoris Oy:n terapeutit arvioivat omaa toimintaansa Startti – Matka - Pysäkki®-kuntoutuspalvelun toimintamallin toteuttajina?	Mitä kehittämistarpeita asiakaspalautteiden ja terapeuttien itsearviointien pohjalta voidaan nimetä?	Millainen Startti-Matka-Pysäkki® -toimintamalli on kehittämistyön jälkeen?

Aineistonkeruumenetelmät ja aineisto	Asiakaspalautteet n = 84	Terapeuttien itsearviointi n = 13	Learning cafee fläpit, Osallistuva keskustelu, materiaalit, muistiot oppimispäiväkirja.	Tulevaisuuden muistelu fläpit, muistiot, oppimispäiväkirja.
Analyysimenetelmät	Sisällönanalyysi.	Sisällönanalyysi.	Sisällönanalyysi.	Sisällönanalyysi.
Tulosten raportointi	Liite 4.	Kappale 7	Liite 5.	Kappale 6

Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tarkoitus on luoda sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällön analyysi on laadullisen tutkimuksen perusmenetelmä. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 91.) Laadullisia aineistoja lähestytään kehittämistoiminnan kysymysasettelun näkökulmasta, jolloin ei ole tarkoituksenmukaista analysoida kaikkea mahdollista aineiston informaatiota (Toikko & Rantanen 2009, 140 – 141).

4 STARTTI-MATKA-PYSÄKKI® – TOIMINTAMALLI

Tutoris Oy on valtakunnallinen kuntoutus-, koulutus- ja asumispalveluja tarjoava yritys. Sen tavoitteena on tuottaa laadukkaita kuntoutuspalveluja yhteisöllisen kuntoutuksen keinoin yrityksen luomalla Startti- Matka- Pysäkki®- kuntoutuspalvelun toimintamallilla. Seuraavassa kuviossa (1.) on havainnollistettu Startti – Matka - Pysäkki®-toimintamalli. Kuntoutuspalvelun alussa terapeutti on yhteydessä asiakkaaseen palvelun aloittamiseen liittyvien käytännön asioiden sopimiseksi ja varmistamiseksi. Startti® eli aloituskokoontuminen pidetään mahdollisimman varhaisessa vaiheessa palvelun aloittamista, jotta asiakkaan kiinnostukset, vahvuudet ja terapian tarpeet saadaan kartoitettua. Starttiin® osallistuu asiakas, hänen lähiyhteisönsä ja kuntoutukseen osallistuvat ammattihenkilöt. Kuntoutuksen tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi nimetään yhdessä. Matka ® on kuntoutuspalvelun toteuttamista asiakkaan omassa ympäristössä yhteistyöskentelyä. Näin mahdollistetaan yhteisön osallistuminen kuntoutukseen ja kuntoutuksen integroituminen asiakkaan arkeen. Kuntoutusprosessin lopussa pidetään arviointikokoontuminen eli Pysäkki ®, johon osallistuu samat henkilöt kuin Startti®-palaveriin. Pysäkillä® arvioidaan tavoitteiden saavuttamista ja kuntoutuksessa käytettyjen toimintatapojen merkitystä asiakkaan arkeen. Lisäksi sovitaan yhdessä mahdollisesta prosessin jatkosta. Asiakaspalaute on osa kuntoutusprosessin päätöstä.



KUVIO 1. Startti – Matka – Pysäkki® -kuntoutuspalvelun toimintamalli.

Startti-Matka- Pysäkki® -kuntoutuspalvelun toimintamallissa on tavoitteena, että asiakas tietää ennen kuntoutuspalvelun toteuttamista Tutoris Oy:n yhteisölliseen kuntoutukseen pohjaavasta toimintatavasta ja on halukas osallistumaan sen mukaiseen kuntoutukseen. Mallin mukaisessa toiminnassa tavoitteena on asiakkaan kuuleminen, mikä pyritään varmistamaan Startti®- ja Pysäkki®-palaverein sekä työskentelemällä asiakkaan arjessa yhdessä toimien. Yhtä tärkeää kuin kuntoutuspalvelun alussa on yhteinen sopimus kuntoutuspalvelun toteuttamiseen liittyvistä käytänteistä, on kuntoutuspalvelun päättymisessä jatkosuunnitelmista yhdessä sopiminen.

5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

5.1 Tutoris Oy kehittämissympäristönä

Tutoris Oy on suomalainen kuntoutuksen asiantuntijayritys, jonka aluekeskukset sijaitsevat Lapissa (Rovaniemi), Pohjois-Pohjanmaalla (Oulu), Kainuussa (Kajaani), Keski-Pohjanmaalla (Kokkola), Etelä-Pohjanmaalla (Vaasa), Pirkanmaalla (Tampere), Uudellamaalla (Helsinki), Pohjois-Savossa (Kuopio) ja Varsinais-Suomessa (Turku). Aluekeskusten henkilökunta muodostaa tiimin. Tiimeissä työskentelee puhe-, toiminta- ja fysioterapeutteja, AAC-ohjaaja (Augmentative and Alternative Communication tarkoittaa puhetta tukevaa ja korvaavaa kommunikointia) sekä puhevammaisten tulkkeja. Hallinnon assistentit vastaavat muun muassa aluekeskusten laskutus- ja palkanmaksuista. Työntekijöistä käytetään nimitystä tutori. Yrityksen kotipaikka on Oulu.

Tutoris Oy tarjoaa kuntoutus-, kommunikoinnin tuki-, konsultaatio- ja koulutuspalveluja sekä asumispalveluja. Lisäksi yritys tuottaa ja kehittää kuntoutusalan materiaalia. Yritys tarjoaa palveluita kuntien ja kuntayhtymien organisaatioille, kansaneläkelaitokselle, keskussairaaloille, vakuutusyhtiöille, oppilaitoksille, yhdistyksille, yrityksille, projekteille ja yksityishenkilöille. Tutoriksen asiakkaita ovat henkilöt, jotka ovat oikeutettuja kuntoutukseen terveydenhuollon, kansaneläkelaitoksen tai vakuutusyhtiön järjestämänä.

Tutoriksen toiminnan tavoitteena on asiakaslähtöisyys, joustavuus ja luotettavuus. Asiakaslähtöisyys on lasten kanssa työskenneltäessä lapsi- ja perhelähtöiseen työskentelyyn pyrkimistä. Tähän tavoitteeseen pyritään käytännössä Startti- Matka-Pysäkki® kuntoutuspalvelun toimintamallin keinoin. Palvelujen toteuttamisessa ja kehittämisessä pidetään tärkeänä tilaaja-asiakkaiden ja kuntoutuja-asiakkaiden tarpeiden kuuntelemista ja huomioimista. Niiden pohjalta pyritään laadukkaaseen palvelujen toteuttamiseen. Yrityksessä luotujen yhtenäisten palveluiden toimintamallien ja

työprosessien keinoin pyritään siihen, että asiakkaat saavat asuinpaikkakunnastaan tai Tutoriksen palvelun toteuttajasta riippumatta sitä palvelua, mitä yritys on luvannut. Palveluprosesseissa asiakaslupausten lunastamisen uskotaan luovan luotettavuutta yritykseen ja olevan siten keskeinen osa yrityksen laadun toteutumista.

Tutoris Oy:n henkilökunta pyrkii holistisen ihmiskäsityksen mukaiseen toimintaan, jolla tarkoitetaan ihmisen kohtaamista mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Yrityksen käsikirjan mukaan sen ihmiskäsitys on holistinen ja yrityksen toimintaa ohjaa asiakaslähtöisyys, yksilöllisyys ja yhteisöllisyys. Toimintaperiaatteessa korostuu yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksen merkitys, minkä vuoksi kuntoutus pyritään toteuttamaan asiakkaan omassa arkiympäristössä hänelle läheisten ihmisten kanssa. Kuntoutuksen tavoitteiden toteutuminen on riippuvainen kuntoutustoimintaa ohjaavista arvoista, asenteista ja ihmiskäsityksistä, jotka ohjaavat kuntoutukseen liittyvien toimenpiteiden suunnittelua, toteutusta ja arviointia. Voidaan puhua myös kuntoutuksen eettisistä periaatteista, jotka ohjaavat kuntoutustoimintaa kuntoutujalähtöisesti. (Koukkari 2010, 26 – 27.) Tutoriksen arvot ovat avoimuus, luotettavuus, inhimillisyys, luovuus, yhteisöllisyys ja toiminnallisuus.

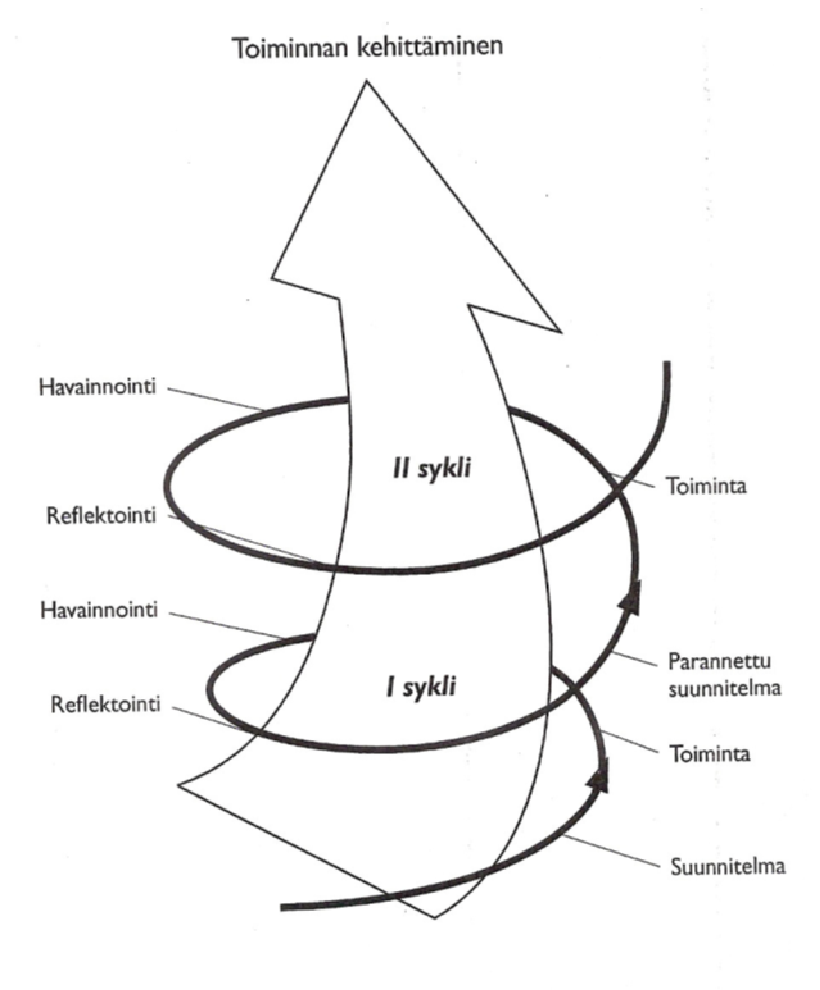
5.1.1 Kehittämistyöhön osallistujat

Startti – Matka- Pysäkki®- kuntoutuspalvelun toimintamalliin liittyvä kehittämisympäristö kattaa lähes koko Suomen maantieteellisesti, sillä siihen osallistui kehittämistoiminnan aikana olemassa olevat kuusi Tutoriksen aluekeskusta: Lappi, Pohjois-Pohjanmaa, Kainuu, Keski-Pohjanmaa, Etelä-Pohjanmaa ja Uusimaa. Kehittämistoiminta tapahtui näiden aluekeskusten tiimeissä. Kehittämistoimintaa voidaan katsoa tapahtuvan välillisesti myös näiden aluekeskusten ympäristökunnissa, joissa Tutoriksen työntekijät toteuttivat kuntoutusta. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai että heillä on kokemusta asiasta (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 88). Edellä olevaan perustuen kehittämistoiminnassa pidettiin tärkeänä, että siihen osallistuu koko työyhteisö.

Kehittämistyöhön osallistui kaikki Tutoris Oy:n työntekijät vuosina 2008 – 2010. Kehittämistyön aikana yritykseen palkattiin uusia puhe- ja toimintaterapeutteja. He osallistuivat kehittämistyöhön niin omassa toimipisteessään, tiimissä, kuin toimipisteiden toimijoiden tapaamisissakin, kehittämispäivillä. Terapeutteja oli kehittämistyön alkaessa 23 ja sen päättyessä 30. Aluekeskuksista nimetyt avainhenkilöt toimivat aktiivisesti yhteistyössä toimintatutkijan kanssa tuoden tiimien ajatuksia ja kuulumisia kehittämistyöstä toimintatutkijalle. Avainhenkilöiden rooli oli toimia tiimejä aktivoivina henkilöinä sekä edesauttaa tiimiläisten ja toimintatutkijan välistä tiedonkulkua. Hallinnon työntekijät (2), aluejohtajat (3), kehitysjohtaja ja toimitusjohtaja osallistuivat kehittämistyöhön toimijoiden tapaamisissa. Hallinnon työntekijät osallistuivat toimijoiden tapaamisissa ryhmätyöskentelyyn. Kehitys- ja toimitusjohtaja sekä aluejohtajat olivat koko prosessin ajan toimintatutkijan kanssa yhteistyössä mm. kehittämistyössä nousseiden kehittämistarpeiden huomioimisessa kuntoutuspalvelun toimintamalliin liittyen. Vastuu kehittämistyön etenemisestä oli toimintatutkijalla sekä johdolla. Tiimiläiset ja avainhenkilöt olivat aktiivisia toimijoita, joiden mukana olemisen kehittämistyössä oli edellytys sen toteutumiselle.

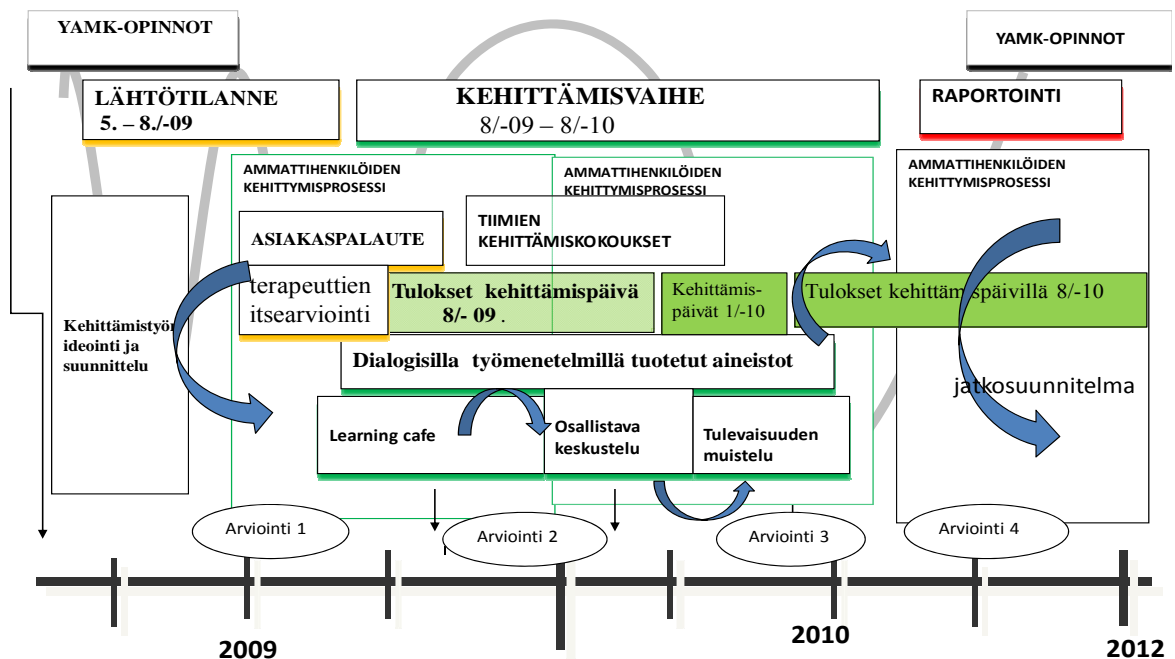
5.2 Kehittämis- ja tutkimusprosessi

Kehittämisprosessi koostuu toimintatutkimukselle ominaisesti toisiinsa kiinnittyvistä ja limittäin toteutuvista sykleistä (mm. Heikkinen ym. 2006). Vaiheisiin liittyy ammattihenkilöiden kehittymisprosessi. Seuraavassa kuviossa (2.) toimintatutkimus esitetään spiraalimaisena kehänä, jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektio ja uudelleensuunnittelu tapahtuu perättäisinä vaiheina. Yhteen suunnitelmaan perustuu kokeilua, josta seuraa kokemusten pohjalta parannettu suunnitelma. Näin muodostuu kokeilujen ja tutkimuksen vuorovaikutuksena etenevä spiraali, joka tekee siitä prosessinomaista kehittämistä.



KUVIO 2. Toimintatutkimusspiraali. (Heikkinen ym. 2006, 81.)

Työyhteisön kehittämispäivät ja niillä käytettävät dialogiset työmenetelmät sitoivat työyhteisön kehittämisprosessiin ja toimintatutkimuksen kulkuun. Näiden keskinäinen limittyminen on kuvattu kuviossa 3. Dialogiset työmenetelmät (mm. learning cafe, osallistava keskustelu) mahdollistavat osallistujien keskinäisen tiedon ja kokemuksen jakamisen ja tutkittavasta ilmiöstä uusien näkökulmien etsimisen. Näiden menetelmien avulla voidaan edistää yksilö- ja ryhmätasolla vastuullista luovuutta sekä oman että yhteisen osaamisen kehittämistä. Dialogisiin työmenetelmiin liitetään voimaantumisen kokemus. (Arnkil, Erikson & Arnkil 2000; Seikkula & Arnkil 2005.)



KUVIO 3. Toimintatutkimuksen ja kehittämistyön kulku.

Toimintatutkimuksen ja kehittämistyön kulussa voidaan erottaa kuusi eri kehittämissykliä, jotka jakautuvat kehittämistyön alkuvaiheeseen, lähtötilanteeseen, kehittämistoimintaan ja kehittämistoiminnan päättämiseen. Jokaiselle kehittämissyklille määritettiin tavoite toimintatutkijan toimesta sen mukaan, millaista tietoa edellisestä interventioista saatu aineisto tuotti. Työyhteisön arvioinnit kehittämistoiminnasta antoivat toimintatutkijalle viitteitä siitä, minkälaisin menetelmin kehittämistoimintaa on hyvä jatkaa. Tässä dialogista menetelmistä saatu myönteinen palaute toi esille työyhteisön tarpeen ja halun keskustella syvällisemmin yhdessä kehittämisen kohteena olevasta toimintamallista. Kehittämissykliden tavoitteet ja tuotos tarkensivat kehittämistoiminnan vaiheisiin liittyviä tutkimuskysymyksiä. Seuraava taulukko (3.) kuvaa tämän toimintatutkimuksen syklit sekä kehittämistyön vaiheet.

TAULUKKO 3. Toimintatutkimuksen ja kehittämistyön kehittämissyklit.

SYKL	tavoite	menetelmät	tuotos	arviointi
I				
11/2008-4/2009 KEHITTÄMISTARPEIDEN HAVAINNOINTI JA ARVIOINTI				
1.sykli	Työyhteisö on sopinut kehittämistyön kohteen.	Keskustelut. Puhelut. Sähköpostit.	Muistio, oppimispäiväkirja, kehittämistyön suunnitelma kehittämistyön-suunnitelma..	
5. – 8./2009 KEHITTÄMITYÖN LÄHTÖTILANNE				
2.sykli	Asiakkaiden ja terapeuttien kokemukset kehittämisen kohteesta on kartoitettu työyhteisössä.	Sähköposti. Puhelut. Kirjallisten lomakkeiden kerääminen.	Asiakaspalautteet. Terapeuttien itsearviointit. Muistiot. Oppimispäiväkirja	Arvioinnit osallistumisesta. Arvioinnit kehittämistyön lähtökohdat.
8/2009 – 8/2010 KEHITTÄMISVAIHE				
3.sykli	Työyhteisöllä on tieto kehittämisen-kohteesta saadusta palautteesta ja kokemuksista.	Learning cafeesta saadun tiedon jatkotyöstäminen ..	Fläppipaperit. Muistiot. Oppimispäiväkirja .	Arviointi learning cafee-menettelystä.
4.sykli	Tiimit ovat jatkotyöstäneet esille tulleita kehittämistarpeita.	Osallistava keskustelu. Edellisen syklin tuottaman tiedon jatkotyöstäminen tiimeissä.	Kokemukset hyvistä käytännöistä. Ehdotukset kehittämiskohteesta nousseiden tarpeiden parantamiseksi.	Arviointi toteutuksesta ja osallisuudesta.

5.sykli	Työyhteisölle muodostuu kuva kehittämisen kohteesta lähitulevaisuudessa .	Tulevaisuuden muistelu kuvaus kehittämistoiminnasta.	Tulevaisuuden muistelu- Dokumentit. Oppimispäiväkirja . Suunnitelma ja jatkotoimenpiteet kehittämisen kohteesta on työstetty.	Arviointi tulevaisuuden muistelu- menetelmästä.
8/10 KEHITTÄMISTYÖN PÄÄTTÄMINEN				
6.sykli	Työyhteisö on arvioinut ja kehittänyt kuntoutuspalvelua n Kehittämistyön päättäminen.	Kehittämistyön tulosten esittäminen.	Muistiot. Oppimispäiväkirja Jatkosuunnitelma Startti - Matka- Pysäkki® kuntoutuspalvelun toimintamalli.	Prosessin loppuarviointi.

Toimintatutkimuksen tutkimus- ja kehittämisprosessi koostui kolmesta vaiheesta: ideointi- ja suunnittelu-, toteutus- sekä arviointi- ja raportointivaiheet, jotka on kuvattu taulukossa 4. Nämä vaiheet sisälsivät erilaista toimintaa. Kaikkiin vaiheisiin osallistuivat sekä toimintatutkija että Tutoriksen johdon edustajat ja työyhteisössä työskentelevät puhe- ja toimintaterapeutit.

TAULUKKO 4. Kehittämisprosessin vaiheet ja niihin liittyvä toiminta.

KEHITTÄMISPROSESSIN VAIHE	TOIMINTA
IDEOINTI- JA SUUNNITTELUVAIHE	Tutkimuksiin ja kirjallisuuteen tutustuminen. Kehittämisideoiden kartoittaminen. Kehittämistyön valmistelu ja suunnittelu.
TOTEUTUSVAIHE	Kehittämiskohteiden määrittely ja tavoitteen asettaminen. Alustava keskustelu eri toimipisteissä. Yhteinen kehittämistoiminta.
ARVIOINTI- JA RAPORTOINTIVAIHE	Toimintatutkimusaineistojen kerääminen ja analyysi. Prosessin arviointi toimintatutkimuksen eri vaiheissa. Systemaattinen dokumentointi.

Toimintatutkimuksen mukaisesti (Heikkinen ym. 2006) kehittämis- ja tutkimustyö muodostui eri vaiheiden integroitua kiinteäksi kokonaisuudeksi. Eri vaiheita ei voida, eikä ole tarkoituksen mukaista, erottaa toisistaan. Prosessin lähtötilanne sisälsi kehittämis- ja tutkimustyön ideointi- ja suunnitteluvaiheet, mitä seurasi varsinainen kehittämisvaihe.

5.2.1 Ideointi- ja suunnitteluvaihe

Lähtötilanteeseen kuului toimintatutkimuksen ideointi- ja suunnitteluvaihe. Kehittämistyö ajoittuu vuosille 2009 – 2011. Kehittämisprosessi kokonaisuudessaan käynnistyi jo syksyllä 2008, kun aloitin raportoituun tutkimustietoon pohjautuen työyhteisöni kuntoutuskäytäntöjen ja – mallien tarkastelun sekä paneuduin kehittämistyöhön ilmiönä ja erilaisia menetelmiä hyödyntävänä toimintana. Työyhteisön laajempi mukaan tulo kehittämistyöhön alkoi toukokuussa 2009, jolloin toimintatutkimukseen liittyvät interventiot aloitettiin.

Kehittämisprosessin valmistelu ja suunnittelu alkoi jo marraskuussa 2008, kun toimintatutkija perehtyi kuntoutukseen liittyvään kirjallisuuteen sekä erilaisiin tutkimuksiin hankkeisiin ja raporteihin. Työn ja työyhteisöjen kehittäminen sekä työntekijöiden osaamisen kehittäminen olivat heti alussa kiinnostuksen kohteita. Tärkeää oli, että jollakin kehittämistyöhön osallistuvalla olisi ajantasainen tieto kuntoutuksen nykytilasta ja siihen liittyvistä haasteista sekä kuntoutustoimintaa ohjaavista yhteiskunnallisista lähtökohdista ja vaatimuksista. Alkuvaiheessa käytiin alustavaa keskustelua johdon ja työyhteisön jäsenten kanssa siitä, mitä kehittämistarpeita työyhteisössä oli ja, miten kehittämistyötä voitaisiin hyödyntää niihin vastaamisessa.

5.2.2 Toteutusvaihe

Toteutusvaihe, jota voidaan kutsua myös varsinaiseksi kehittämisvaiheeksi, sisälsi Tutoriksen eri toimipisteiden toimijoiden kaksi yhteistä tapaamista sekä kehittämistyön eri toimipisteiden muodostamassa verkostossa.

Kehittämisvaiheen alussa toiminnan tavoitteena oli määrittää kehittämiskohteet ja asettaa tavoitteet. Loka-joulukuussa 2008 todettiin, ettei työyhteisössä oltu hyödynnetty eikä yhteisesti käsitelty kuntoutuspalvelusta saatua palautetta tilaaja-asiakkailta eikä kuntoutuja-asiakkailta, heidän läheisiltään ja lähiyhteisöiltä. Todettiin myös, ettei työyhteisön kuntoutuspalvelun toteuttajien, puhe- ja toimintaterapeuttien, kokemuksia ei

ollut kartoitettu Startti-Matka-Pysäkki®- toimintamallista. Keskusteluissani organisaation johtajien kanssa ilmeni selvästi tarve myös työyhteisön koulutuspalvelujen kehittämiseksi. Johdon toimesta kehittämisen kohteeksi nimettiin Startti-Matka-Pysäkki® -toimintamalli. Tarkoituksena oli hyödyntää sekä asiakaspalautteista että tilaajatyytyväisyyksistä saatua palautetta mallin arvioimisessa ja kehittämisessä. Kuntoutuspalvelujen tuottaminen on yrityksen perustehtävä, minkä vuoksi sen kehittäminen katsottiin tärkeäksi. Valintaan vaikutti myös se, että tämän mallin mukainen toiminta liittyi jokaisen työyhteisön jäsenen työtehtäviin tavalla tai toisella tehtäväkuvasta riippumatta. Merkitystä oli myös sillä, että kuntoutuspalvelut liittyvät olennaisesti kuntoutuja-asiakkaisiin, tilaaja-asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin, joita ilman yritystä ja sen toimintaa ei olisi.

Alustava keskustelu työntekijäryhmien välillä käytiin vuoden 2008 lopussa. Tammikuussa 2009 työyhteisön kehittämispäivillä tiedotettiin laajemmin kehittämistyöstä. Tässä yhteydessä työyhteisön jäsenille kerrottiin myös siitä, että kehittäminen liittyy opintoihini. Kerroin samalla myös laajemmin ylemmästä ammattikorkeakoulututkinnosta, ja siihen liittyvän opinnäytetyön vaatimuksista. Näin käynnistyi myös keskustelu kehittämiseen liittyvistä asioista. Kehittämispäivillä keskusteltiin myös kehittämiskohteesta sekä siitä, mitä mahdollisuuksia kehittämistoiminnan toteuttamiseen on ja, mitä se tullaan toteuttamaan osana työyhteisön toimintaa.

Avainhenkilöt kehittämistoimintaa valittiin jokaisesta aluekeskuksesta elokuussa 2009. Avainhenkilöt valitsi toimintatutkimuksen tekijä. Perusteena valintaan hän käytti omaa intuitio siitä, kuka, ketkä ovat valmiita avoimin mielin ja tiimejään kannustavasti toimimaan kehittämistoiminnan eteenpäin viemisessä. Käytännössä tämä tarkoitti heidän valmiuttaan ja haluaan olla konkreettisesti ”moottoreina” kehittämistoiminnassa käytettävien dialogisten työmenetelmien ohjaajina, emäntinä, avainhenkilöinä niin omassa tiimissä kuin työyhteisön yhteisillä kehittämispäivillä. Avainhenkilöiden nimeämistä pidettiin tärkeänä myös siksi, että tutkimuksesta vastaava työntekijä voi olla heihin yhteydessä pohtiessaan vaihtoehtoja kehittämistoiminnassa käytettäviä menetelmiä valitessaan sekä niiden käytännön toteuttamista. Avainhenkilöiltä

höydynnettiin myös tiimien tunnelmien ja työtilanteiden kartoittamisessa, jotta tiimeille jatkokyöstettäväksi tulevat tehtävät tulisivat sopivassa syklissä. Tutkimuksesta vastaava työntekijä otti puhelimitse yhteyttä avainhenkilöihin, kertoi heille heidän roolistaan kehittämistoiminnassa ja kysyi heidän halukkuuttaan lähteä mukaan. Kukaan avainhenkilöksi ajatelluista henkilöistä ei kieltäytynyt tehtävästä.

Kehittämistyö käynnistyi alkuaan Startti – Matka- Pysäkki® - toimintamallin käyttöön liittyvistä asiakaspalautteista, jotka kerättiin aluekeskuksista touko-kesäkuussa 2009. Näiden analyysin tulokset johtivat yrityksessä mallin syvällisempään tarkasteluun. Alusta asti oli selvää, että kehittäminen edellyttää myös arviointia, mitä varten on kerättävä aineistoja. Kuviossa 4. on kuvattu tämän toimintatutkimuksen aikana kerätyt aineistot sen eri vaiheissa.



KUVIO 4. Toimintatutkimuksen aikana kerätyt aineistot ja niiden analyysi.

Tutoris Oy:n aluekeskusten terapeutit arvioivat Startti-Matka-Pysäkki® -mallin edellyttämää osaamistaan sekä omia kokemuksiaan mallin käytöstä elokuussa 2009 toteutetun itsearviointilomakkeella. Työyhteisön kehittämispäivillä elokuussa 2009 esitettiin analyysin tuottama tieto, minkä pohjalta suunniteltiin kehittämistoiminta. Toimintatutkimuksen luonteen (mm. Heikkinen ym. 2006) sekä kehittämisen

peruslähtökohtien (mm. Seppänen-Järvelä & Karjalainen 2006) mukaisesti prosessin aikana kerättävät aineistot analysoitiin heti, ja niiden tuottama tieto toimi prosessia eteenpäin vievänä tekijänä.

5.2.3 Arviointi- ja raportointivaihe

Kehittämistyön tuloksien tarkastelussa kerättyä aineistoa hyödynnettiin, kun tehtiin päätelmiä Startti- Matka- Pysäkki® - toimintamallin mukaisen kuntoutuksen merkityksestä ja kokemuksista sekä kehittämistarpeista. Aineistosta havaittujen seikkoja peilattiin aiempiin lasten kuntoutukseen liittyviin tutkimuksiin ja etsittiin mahdollisia yhtymäkohtia tämän tutkimuksen aineiston löydöksistä suhteessa muihin tutkimuksiin. Kehittämistoiminnan alkaessa ei ollut tietoa mihin sen aikana saatu aineisto ja sen analyysi johtavat - mikä on niiden keskeinen anti. Aineistosta saadut asiat paljastuivat pala palalta.

Raportointiin on kuulunut prosessin aikana myös tiedottaminen. Osallistavana toimintatutkimuksena toteutettava kehittämistyö mahdollistaa hyvin tiedottamisen. Tiedottaminen työyhteisön ja toimintatutkijan välillä tapahtui tässä kehittämistyössä kehittämispäivien yhteydessä, puhelimitse ja sähköpostitse. Tiedottaminen tapahtui myös esimiehelle ja johdolle näitä viestintätapoja käyttäen. Kehittämistoiminnan raportointivaiheessa toimintatutkijalle on tarjoutunut mahdollisuus esittää kehittämistyön prosessia ja tuloksia valtakunnallisilla koulutuspäivillä. Huhtikuussa 2011 kehittämistyöstä on kerrottu Toimintaterapeuttien valtakunnallisilla koulutuspäivillä Tampereella, lokakuussa 2011 Lapsen kasvun ja kuntoutumisen päivillä Oulussa ja marraskuussa 2011 Toimintaterapian tutkimus- ja kehittämissymposiumissa, Jyväskylässä.

Tämä kehittämis- ja tutkimustyö suunniteltiin raportoitavan osittain kehittämistyöhön osallistuvien ammattihenkilöiden ammattilehdissä. Tuotoksista ja prosessista on kirjoitettu kaksi artikkelia. Toinen Puheterapeutti-lehteen (liite 1) ja toinen Toimintaterapeutti-lehteen (liite 2). Molemmat artikkelit on julkaistu 2012.

5.3 Kehittämistyöhön liittyvä tutkimusprosessi

5.3.1 Lähtötilanne

Ensimmäinen aineisto kerättiin ajalla 1.1.2008 – 30.5.2009 annetuista asiakaspalautteista. Asiakaspalautteet koottiin ko. aikaväliltä kaikista kuudesta aluekeskuksesta. Palautteita antoivat kuntoutuspalvelun asiakkaat sekä heidän läheisensä ja lähiyhteisöt. Asiakaspalautetta oli annettu yhteensä 84.

Asiakaspalautelomake oli työstetty silloiseen muotoon joulukuussa 2007, minkä jälkeen sitä ei ollut muutettu ennen kehittämistoimintaa. Asiakaspalautteiden systemaattinen kerääminen oli aloitettu työyhteisössä 1.1.2008 ja siihen liittyvät käytännöt oli ohjeistettu yrityksen toimintakäsikirjassa. Asiakaspalautteen voi antaa paperimuodossa tai yrityksen nettisivuilla sähköisesti.

Asiakaspalautteista aineistoon hyväksyttiin ne, joissa vastaaja on täyttänyt kaikki numeerisesti arvioitavat kohdat. Ne palautteet, joista puuttuu numeerisesti arvioitavasta kohdasta arviointi yhdestä tai useammasta kohdasta voidaan käsitellä omana aineistona. Tässä kehittämistyössä myös puuttuvat havaintoyksiköt ovat mukana aineistossa. Näin saatiin tieto käytössä olevan asiakaspalautelomakkeen ymmärrettävyydestä asiakkaan kannalta. Samalla saadaan mahdollisesti tieto, onko palautelomakkeessa kysymyksiä, jotka jäävät asiakkailta useimmiten vastaamatta ja voidaan tarvittaessa tarkastella, mikä voi mahdollisesti olla sitä selittävä tekijä.

Asiakaspalautteiden sanalliset palautteet kirjoitettiin aineiston käsittelyssä siinä muodossa kuin palautteen antaja oli sen kirjoittanut. Näin haluttiin saada asiakkailta tulleet mielipiteet kuntoutuspalvelusta esille heidän sanoin ja kokemuksiin. Tällä tavoin kootun aineiston perusteella toimintatutkija uskoi saavansa paremmin selville myös sen, mitkä ovat niitä asioita, joita asiakkaat arvostavat kuntoutuspalvelussa. Asiakaspalautteista saatu tieto muodosti tutkimuksen 1. aineiston.

Henkilöstön itsearvioinnin lähtökohtana oli oman työn kehittäminen, jonka voidaan katsoa olevan osa muutoshakuista toimintaa työyhteisössä. Sen taustalla on idea oppivasta organisaatiosta ja tavoitteena työn näkyväksi tekeminen sekä työyhteisön valtaistuminen. Itsearviointia pidetään myös johtamisen välineenä. Sisäisen toimijan/osallistujien arviointiin tuottaman tiedon etuna ovat organisaation kulttuurin ja toimintatapojen ja – käytäntöjen tuntemus. Idea on se, että itsearviointi tuottaa tietoa ja punnittua kokemusta takaisin kehittämisprosessiin (reflektiivisyys)

Itsearviointi tässä tutkimuksessa oli työyhteisön terapeuttien kirjallinen itsearviointilomake, jossa he arvioivat Startti – Matka- Pysäkki® -toimintamallin käyttöön liittyviä omia kokemuksiaan ja osaamistaan. Aineisto kerättiin 17.8. – 21.8.2009 itsearviointilomakkeella, joka toimitettiin sähköpostina terapeuteille viikolla 33. He palauttivat itsearviointilomakkeen minulle postitse valmiiksi osoitetarralla varustetussa kirjekuudessa. Lomake täytettiin nimettömänä.

Terapeutit, joiden työsuhde oli alkanut Tutoris Oy:ssä, 31.12.2008 mennessä osallistuivat arviointiin. Kohderyhmän rajauksella varmistettiin, että vastaajilla on ollut riittävän pitkiä asiakassuhteita ja mahdollisuus toimia useammassa yhteisössä. Myös minä, tutkijakehittäjänä, arvioin omaa osaamistani terapeutina itsearviointilomakkeella. Toimintatutkimuksessa tämä on mahdollista, koska myös tutkija on osallistuja eikä hänen edes oletta olevan vain ulkopuolinen tai neutraali (mm. Heikkinen ym. 2006).

Työntekijät arvioivat omaa toimintaansa asteikolla 1-5, joka on sama kuin asiakaspalautekyselyssä. Numeerinen asteikko kertoo visuaalisesti tiedon, miten terapeutit arvioivat osaamistaan mallin toteuttajina suhteessa asiakkaiden antamaan arvioon heidän toiminnastaan. Avoin kysymys liittyen kuntoutuspalvelun toimintamallin eri vaiheisiin antoi terapeutille mahdollisuuden tuoda kokemuksensa ja ajatuksensa julki omin sanoin. Tällä tavoin toimintatutkimuksesta oli mahdollista saada laadullista aineistoa, josta saatu tieto mahdollistaa kehittämisen kohteena olevan toimintamallin syvällisemmän tarkastelun.

Palautetuista lomakkeista aineistoon hyväksyttiin ne, joissa vastaaja on täyttänyt kaikki numeerisesti arvioitavat kohdat. Ne palautteet, joista puuttuu numeerisesti arvioitavasta kohdasta arviointi yhdestä tai useammasta kohdasta voidaan käsitellä omana aineistona. Tutkijalla on kaksi vaihtoehtoa käsitellä puuttuvia havaintoja: hän voi ottaa puuttuvat havainnot mukaan analyysiin ja käsitellä ne omana luokkana tai jättää puuttuvat havainnot kokonaan pois analyysistä. Yksinkertaisin tapa käsitellä puuttuva tietoja on poistaa kaikki havaintoyksiköt, jotka ovat antaneet missä tahansa muuttujassa puutteellisia tietoja. (Vilkka, Kekkonen & Paavola 2008, 108.) Tässä kehittämistyössä työntekijöiden palauttamista itse arviointilomakkeista käsiteltiin kaikki saatu tieto. Puutteellisesti täytetty lomakekohta huomioitiin aineiston käsittelyssä. Se esitetään tuloksissa mainintana ” tieto puuttuu x määrältä vastaajista tästä kohdasta”.

Itsearviointin saatu tieto analysoitiin ja siitä saatu tieto esitettiin työyhteisön kehittämispäivillä elokuussa 2009. Terapeuttien itsearviointi muodosti tutkimuksen 2. aineiston. Sekä aineistosta 1. ja 2. saadun tieto muodostivat kehittämisprosessin lähtökohdan.

5.3.2 Organisaation eri toimipisteiden toimijoiden ensimmäinen tapaaminen

Kehittämispäivän (elokuu 2009) yhteydessä työntekijöille esitettiin asiakaspalautteen ja itsearviointin tulokset, joiden pohjalta järjestettiin ns. Learning Café – keskustelu. Learning Cafessa toimintatapana ovat pöytäkeskustelut, jossa osanottajat lähestyvät yhteistä teemaa omista lähtökohdistaan tuoden siihen erilaisia näkökulmia. Jokainen osallistuja tuo mukanaan oman, erilaisen kokemushistoriansa tilanteeseen. Kahvilassa jaetaan kokemuksia ja ideoita, luodaan uutta tietoa ja kyseenalaistetaan itsestäänselvyksiä rakentavassa hengessä. Avoin, luottamuksellinen ja toisia arvostava sekä kuunteleva ilmapiiri mahdollistavat moniäänisyyden. Näin saadaan keskustelijoiden hiljainen tieto esille. (Brown & Isaacs 2005; Wheatley, ix.)

Learning Cafe'n synonyymeina käytetään käsitteitä World Cafee, Cafe' conversation, Cafe' dialogue, The Cafee' process (Brown & Isaacs 2005, 10). Cafee menetelmää on

käytetty eri kulttuureissa, eri-ikäisissä ryhmissä, monenlaisissa yhteisöissä ja organisaatioissa erilaisiin tarkoituksiin. Menetelmä toimii, koska ihmiset yhdessä ovat luovia ja oivaltavia silloin, kun heidät on aktiivisesti sitoutettu tarkoitukselliseen keskusteluun yhteisten pulmien äärelle. Wordl Cafee prosessissa perusoletuksena on ensinnäkin se, että ihmiset haluavat keskustella asioista, jotka askarruttavat heitä. Toiseksi, kun ihmiset puhuvat keskenään päästään käsiksi suurempaan viisauteen, joka on löydettävissä vain yhteisesti. (Brown & Isaacs 2005; Wheatley, ix.)

Learning Cafeen tarkoituksena oli tarjota mahdollisuus työyhteisön yhteiseen tarkasteluun siitä, mitä asiakaspalautteista ja terapeuttien itsearvionneista saatu tieto herätti heissä. Tarkoituksena Learning Cafee työskentelyssä oli syventää ja ohjata työyhteisön jäseniä keskustelemaan syvällisemmin kuntoutuspalvelun toimintamallista niin asiakkaiden kuin terapeuttien näkökulmasta saadun tiedon pohjalta. Learning Cafee työskentelystä saatu materiaali, pöytäliina merkinnät, toiminta-tutkija abstrahoi ja analysoi sisällön analyysillä. Saatua tietoa oli tarkoitus hyödyntää seuraavaan interventioon.

5.3.3 Työskentely verkostossa eri toimipisteissä

Learning Cafeen tuottaman tiedon pohjalta asetettiin kysymykset osallistavaan keskusteluun, jonka tiimit kävivät omissa aluekeskuksissaan avainhenkilön johdolla kahdessa eri vaiheessa. Osallistavassa keskustelussa työyhteisön tehtävänantona oli jatkaa tähän mennessä saadun tiedon jatkotyöstämistä, tarkoituksena syventää Startti-Matka-Pysäkki® -toimintamallin kuvaamisessa käytettäviä ilmaisuja ja käsitteitä, jotka olivat aiheuttaneet keskustelua aikaisemmissa interventioissa. Ensimmäisessä osallistavassa keskustelussa tiimit tarkastelivat kuntoutuspalvelun toimintamallin Starttia® ja Matkaa®. Toisessa vaiheessa osallistavaa keskustelua työskentelyä ohjasivat Pysäkkiin® liittyvät kysymykset, jotka oli laadittu aikaisemmin saadun aineiston pohjalta. Osallistavasta keskustelusta saatu aineisto oli kirjalliset muistiot tiimeiltä. Nämä analysoitiin sisällön analyysillä. Tuotettua tietoa käytettiin prosessia eteenpäin vievänä tietona.

5.3.4 Organisaation eri toimipisteiden toimijoiden toinen tapaaminen

Tulevaisuuden muistelu – menetelmällä tuotetut aineistot: Tulevaisuuden muistelu – palaverit, joita kutsutaan myös dialogisiksi verkostopalavereiksi, ovat asiakaslähtöisiä, dialogin avulla ratkaisuja etsiviä ja menneisyyden sijasta tulevaisuuteen suuntautuvia erilaisten verkostojen yhteistyöpalavereita. Keskeistä niissä on vuoropuhelu ja kuuntelu. Vuoropuhelulla haetaan yhteistyöhön uutta ymmärrystä, uusia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia toimia. Tärkeänä pidetään sitä, että kaikki saavat puhua ja voivat tulla kuulluiksi. (Kokko 2006, 7, 29.) Tulevaisuuteen mennään, jotta voitaisiin tarkastella niitä tekoja ja sitä tukea, jotka mahdollistavat tilanteen helpottumisen – ja tehdä niistä koostettu suunnitelma (Seikkula & Arnkil 2009, 70). Tulevaisuuden muistelua kuvataan myös haastattelutapana, jolla kartoitetaan nykyhetken pulmia työn tekemiseen liittyen ja toiveita vielä paremmasta tilanteesta työn toteutuksen suhteen. Haastattelun avulla pyritään saamaan esille työyhteisön toiveita tuesta, toimenpiteistä, keinoista ja tavoista, jotka voimistavat myönteistä kehittymistä. (Kokko 2006, 27).

Tulevaisuuden muistelua käytettiin kehittämispäivillä (tammikuu 2010), johon koko työyhteisö osallistui. Tehtävänannon sisältöä, kysymyksiä ja tulevaisuuden muistelun toteutustapaa ohjasivat aikaisemmat interventiot, niistä saatu aineisto ja tieto. Tehtävänannon kysymykset noudattivat menetelmän toteuttamisessa käytettäviä kysymyksiä työyhteisön hyvästä tulevaisuudesta, huolista ja toimintasuunnitelmasta kuntoutuspalvelun toteuttamiseen liittyen. Ryhmätyönä toteutettu tulevaisuuden muistelu tuotti tutkimusaineistoon kirjallista materiaalia, muistioita ja fläppipapereita.

Dialogiset työmenetelmät, joihin osallistava keskustelu, Learning Cafee että tulevaisuuden muistelu kuuluvat, johtavat onnistuessaan tulokseen, joka on enemmän kuin osallistujien mielipiteiden summa (Turjanmaa 2005, 64). Heikkilä & Heikkilä (2001) kuvaavat dialogia ryhmäprosessiksi, missä ihmiset yhdessä ihmettelevät kohtaamiaan asioita. Kasvatus-, sosiaali- ja terveys-, opetuslalla sekä muilla työelämän alueilla on alettu dialogin myötä puhua vuorovaikutusosaamisesta ja sen merkityksestä

niin asiakastyössä, työyhteisön kehittämisessä kuin organisaatioiden välisen yhteistyön kehittämisessä.

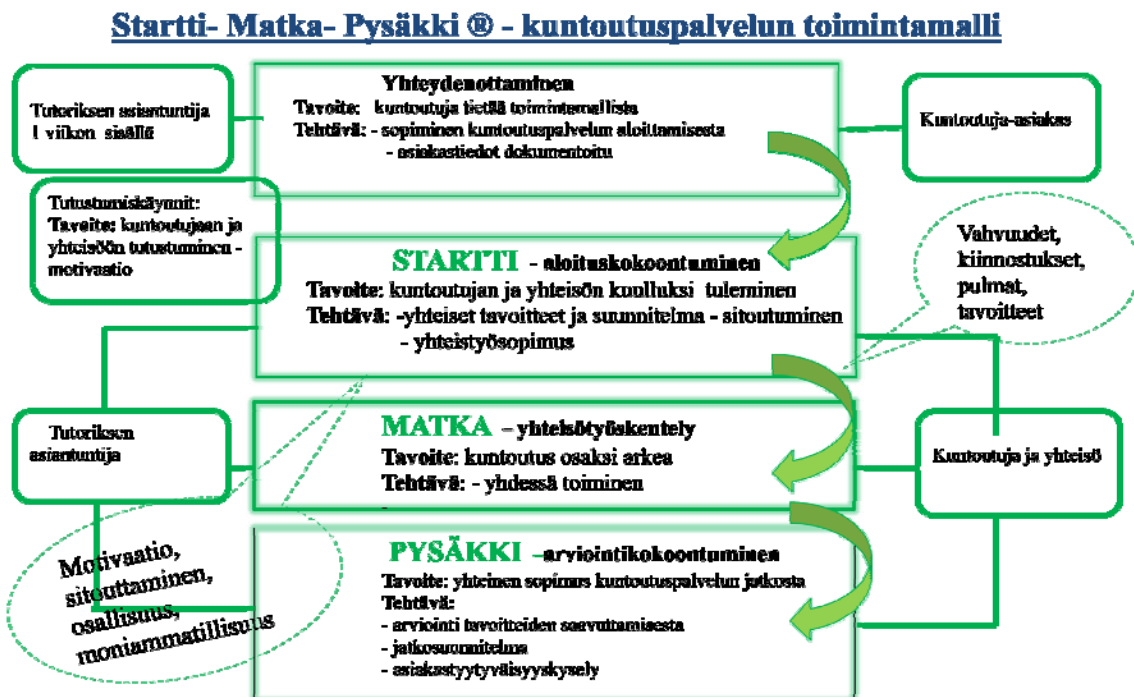
5.3.5 Tutkijakehittäjän päiväkirja-aineistot

Oppimispäiväkirja tutkimusaineistona: Toimintatutkija tallentaa tutkimuspäiväkirjaansa aineistoa ja jäsentää sen avulla ajatuksiaan. Kenttätapahtumien lisäksi päiväkirjaan kootaan tietoa tutkimuksen etenemisestä, tunnelmista sekä vaikutelmia, palautetta, omaa toimintaa koskevia havaintoja, tiivistelmiä, yhteenvetoja, kysymyksiä ja hämmennyksen aiheita. Kaikki tämä vie tutkimusta eteenpäin. (Heikkinen ym. 2006, 107.) Oppimispäiväkirjaa käytetään kehittämistyön raportointivaiheessa.

6 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Tämän kehittämistyön tuloksista on julkaistu artikkelit ”Tavoitteena yhteisöllinen kuntoutus, Startti – Matka - Pysäkki®” Puheterapeutti-lehdessä 2/2012 (kts. liite 1) ja ”Työyhteisön osaaminen näkyväksi” Toimintaterapeutti-lehdessä 3/2012 (kts. liite 2). Näissä artikkeleissa esitetään Startti-Matka-Pysäkki® -toimintamalli ja sen kehittämisprosessi sekä kehittämistyön tulokset.

Tämän kehittämistyön tuloksena tuotettiin päivitetty Startti- Matka – Pysäkki ® -toimintamalli, joka on esitetty seuraavassa kuviossa (5.) ja Tutoris Oy:n parhaat käytännöt (liite 6). Kehittämistyön aikana uudistettiin asiakaspalautelomaketta (liite 7) ja liitettiin se näkyväksi osaksi toimintamallia (arviointikokoontuminen eli Pysäkki®). Kehittämissä työtä tuotti myös uudistetun uuden työntekijän perehdyttämiseen liittyvä ohjeistuksen (liite 5). Siihen liitettiin Tutoriksen parhaat käytännöt ja Startti – Matka – Pysäkki ® -toimintamalli taustatekijöineen.



KUVIO 5. Startti-Matka- Pysäkki ® -toimintamalli kehittämisen jälkeen.

Asiakaspalveluprosessi alkaa kuntoutuspäätöksen tai maksusitoumuksen saavuttua aluekeskukseen, jolloin palvelusta vastaava terapeutti ottaa yhteyttä kuntoutusasiakkaaseen tai hänen läheiseensä puhelimitse. Yhteys asiakkaaseen otetaan viikon sisällä maksusitoumuksen saapumisesta aluekeskukseen. Yhteydenoton tarkoitus on varmistaa, että asiakas on tietoinen kuntoutuspäätöksestä, sen sisällöstä ja palvelun toteuttajasta. Asiakkaan kanssa sovitaan kuntoutuksen aloittaminen ja keskustellaan alustavasti hänen kuntoutuksen toteutukseen liittyvistä toiveista. Terapeutti kertoo lyhyesti asiakkaalle Startti- Matka-Pysäkki®- toimintamallista. Tässä vaiheessa prosessia terapeutti tekee tarvittavat dokumentoinnit yrityksen sähköiseen tietojärjestelmään, M-Filesiin, sekä esitäyttää yhteistyösopimuksen ja Startti-Pysäkki®-lomakepohjat.

Startti – Matka- Pysäkki® toimintamallin mukaisessa kuntoutuksessa aloituskokoontumisen tavoitteena on asiakkaan ja hänen lähiyhteisönsä kuuleminen. Aloituskokoontumiseen eli Starttiin ® osallistuvat palvelun alussa asiakas ja hänen lähiyhteisönsä. Starttiin® voi asiakkaan toiveiden mukaan osallistua myös esimerkiksi palvelun tilaajan edustaja. Startissa® asetetaan yhdessä konkreettiset pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet sekä laaditaan kirjallinen suunnitelma siitä, miten tavoitteisiin pyritään (liite 6). Startissa ® nimetään asiakkaan vahvuudet, kiinnostukset, pulmat ja tavoitteet. Yhteistyösopimus allekirjoitetaan Startin® yhteydessä asiakkaan tai hänen edustajansa ja kuntoutuksesta vastaavan terapeutin kesken.

Matkan ® eli yhteistyöskentelyn tavoitteena on kuntoutuksen nivominen osaksi asiakkaan arkea. Tähän pyritään huomioimalla kuntoutuskäyntien suunnittelussa ja valmistelussa Startissa® asetetut tavoitteet sekä siinä esiin tulleet kuntoutujan vahvuudet ja mielenkiinnon kohteet. Suunnitelmassa jätetään tilaa kuntoutujan omille aloitteille, joita pyritään hyödyntämään. Palvelukäynnit Matkan ® aikana toteutetaan asiakkaan omissa toimintaympäristöissä. Palvelu voi sisältää yksilö- ja ryhmätyöskentelyä, toimintaa arkisissa tilanteissa sekä lähiyhteisön ohjausta. Kuntoutuspalvelun toteutuksen materiaalivalinnoissa huomioidaan ja hyödynnetään mahdollisimman paljon asiakkaan omassa ympäristössä olevaa materiaalia ja välineistöä. Matka sisältää 1.orientoitumisen, 2. harjoitusosuuden, 3. yhteisön

ohjaamisen, 4. tulevan suunnittelun ja 5. kirjaamisen. Asiakkaalla ja hänen lähiyhteisöllään on mahdollisuus milloin tahansa olla yhteydessä terapeuttiin, mikäli he haluavat keskustella kuntoutuksen toteutukseen liittyvistä seikoista. Matkan® tehtävänä on terapeutin, asiakkaan ja hänen lähiyhteisönsä yhdessä toiminen.

Palvelun arviointikokoontuminen eli Pysäkki ® toteutetaan mahdollisuuksien mukaan samojen henkilöiden kanssa, jotka osallistuivat Starttiin®. Pysäkillä® arvioidaan yhdessä Startissa® laaditun suunnitelman toteutumista ja tehdään jatkosuunnitelma (liite 7), vaikka palvelu siltä erää päättyisikin. Pysäkillä® pohditaan suositetaanko kuntoutuksen jatkumista, taukoa sen toteutuksessa vai sen päättymistä. Tavoitteena on sopia yhdessä, millainen on asiakkaan kuntoutuspalvelun tarve jatkossa ja laatia sen mukaan kirjalliset palautteet toteutuneesta terapiasta. Arviointikokoontuminen sisältää asiakkaalle ja hänen lähiyhteisölle suunnatun asiakastytyväisyyskysely.

Seuraavassa kuviossa (6.) on esitetty hyvä kuntoutuskäytäntö Tutoriksen toimintaohjeita – ja periaatteita peilaten (yläosa kuvassa) yhteiskunnan asettamiin ja voimassa oleviin hyvän kuntoutuskäytännön periaatteisiin (alaosa kuvassa). Hyvässä kuntoutuskäytännössä on kyse ”hyvän” toteuttamisesta. Hyvä pitää kuitenkin täsmentää ja määritellä ennen kuin sitä voidaan tavoitella tai sen toteutumista arvioida. (Alaranta, Lindberg, Holma 2008, 647.)

Ostaja ja tilaaja ovat tyytyväisiä

Yksityisyyden
kunnioittaminen

Organisaatiossa tiedetään mihin
pyritään, miten toimitaan

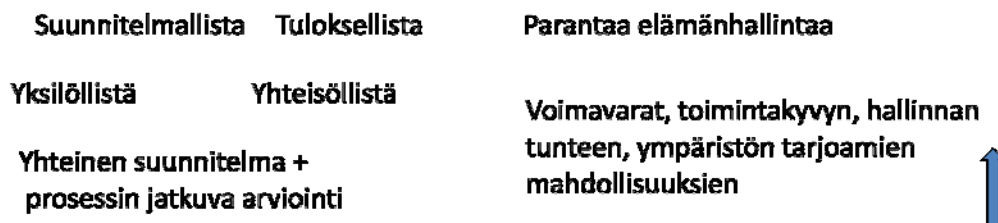
Asiakas voi luottaa
palveluluun

Kuntoutuja-
keskeistä

Osaava henkilöstö Taitava johto

Kuntoutujan osallisuus

HYVÄ KUNTOUTUSKÄYTÄNTÖ



KUVIO 6. Hyvä kuntoutuskäytäntö mukaillen Alaranta, Lindberg, Holma (2008).

Tämän kehittämistyön tuloksena kuntoutuspalvelun laadun varmistukseen liittyvän asiakaspalautteen merkitys toiminnan kehittämistä ohjaavana välineenä selkiytyi. Asiakaspalautelomakkeet uudistettiin ja niiden tuottaman tiedon systemaattiseen hyödyntämiseen kehitettiin yhteinen käytäntö. Kehittämistoiminnan tuloksena työyhteisön arvot, toimintaperiaatteet sekä tietoisuus kuntoutukseen kohdentuvista kehitystarpeista selkiytyivät. Prosessi auttoi näkemään työyhteisöä myös sen, miten Startti- Matka – Pysäkki ® - toimintamalli vastaa tämän päivän kuntoutuksen haasteisiin. Kehittämistyön tuloksena työyhteisön jäsenten tietoisuus organisaation ja oman toiminnan kiinnittymisestä yhteiskunnallisiin tekijöihin, mitkä ohjaavat kuntoutuksen kehittämistarpeita, lisääntyi. Kehittämisprosessin aikana avattiin edellä mainittuihin seikkoihin liittyviä käsitteitä ja niiden integroitumista terapeutin toimintaan.

6.1 Startti – Matka – Pysäkki® – toimintamallin teoreettiset taustat

6.1.1 Ekokulttuurinen teoria

Startti- Matka – Pysäkki ® -toimintamallin peruslähtökohdaksi löytyi kehittämisprosessin aikana ekokulttuurinen teoria. Ekokulttuurisen teorian mukaan lapsen kehityksen kannalta keskeisiä ovat kasvuympäristö ja siinä vallitsevat vuorovaikutussuhteet sekä päivittäin toistuvat rutiinit. Niinpä on luonnollista, että myös arviointia tehtäessä huomio kohdistuu näihin tekijöihin ja tilanteisiin. (Bööck & Vilppo 2004; Gallimore ym. 1993, 185 – 206; Määttä 2001, 23 - 30.) Ongelmaisen lapsen ja hänen perheensä kehityksen kulun ymmärtämiseksi on ymmärrettävä, miten perhe ja lapsi toimivat omassa luontaisessa ympäristössään, millainen on perheen fyysinen ja sosiaalinen konteksti. (Lehtonen 2008, 104; Bernheimer & Keogh 1995) Perheen arjen tunteminen on tärkeää, mikäli aiotaan tehdä jotain todellista perheen hyväksi. Asiantuntijan perheen parhaaksi tarkoittama tuki voi kääntyä perhettä vastaan, jos toimet eivät sovi yhteen ekokulttuuristen olosuhteiden kanssa. Interventiot onnistuvat parhaiten silloin, kun ne limittyvät osaksi perheen tavallista elämään ja arkirutiineja. Silloin tulevat huomioonotetuksi perheen omat näkemykset, uskomukset ja arvot. (Lehtonen 2008, 104; Bernheimer & Keogh 1995; Lowe & Weisner 2004.) Arjen aktiviteetteihin kiteytyvät niin kulttuuri, arvot, tavoitteet ja resurssit kuin ihmisten väliset suhteet (Lehtonen 2008, 104).

Perhekeskeisen kuntoutuksen perusta on ekokulttuurinen näkemys lapsen kehityksestä, perheen toiminnasta sekä kuntoutuksen ja kasvatuksen mahdollisuuksista. Vanhempien ja ammattilaisten yhteistyö toteutuu kumppanuuden (partnership) ja valtaistumisen (empowerment) periaatteella. Ammatti-ihmiset ovat omalla asiantuntemuksellaan vanhempien käytettävissä. Keskeistä toiminnassa ovat yhteiset keskustelut, jotka edellyttävät yhteisen kielen löytymistä. Toiminnassa korostetaan perheen vahvuuksia, ja toiminta rakentuu perhesysteemin valtaan ja hyvinvointiin. (Veijola 2006, 28; mm. Gallimore ym. 1989, 1993; Dunst ym. 1988, 1991; Määttä 1997, 99.)

Ekokulttuurisen teorian yksi merkittävä sanoma on se, että lapsen vammaisuus, kehitysviivästymä tai muu erilaisuus eivät sittenkään selitä hyvin paljon sitä, millaista elämää perhe omassa arjessaan elää. Paljon määräävämpi on esimerkiksi asuinpaikka ja kulttuuri, joiden keskellä perhe elää. (Lehtonen 2008, 103; Gallimore ym. 1993, 188; Mattus 1999, 10.) Omassa kulttuurissa opitut ja arvostetut tavat määrittävät perheen suosimia kasvatuspäämääriä. Vanhempien tiedot, uskomukset ja arvot ohjaavat perheen toimintaa. Perheillä on myös oma sisäinen perhekulttuuri, jonka seurauksena samantapaisiksi jossain mielessä luokiteltavat perheet käyttäytyvätkin ihan eri tavoin. Kodin kulttuurin tuntemuksen perusteella voidaan myös paremmin ymmärtää ja ennustaa lasten käyttäytymistä ja reaktioita. (Lehtonen 2008, 103.)

Ekologinen malli ja siitä edelleen kehitetty ekokulttuurinen ajattelu ovat monilta osin yhdenmukaisia tämän hetken kuntoutuksen ajattelun kanssa. Kuntoutuksessa ollaan siirtymässä entistä tietoisemmin voimavarakeskeiseen ajatteluun ja kehitetty myös ennaltaehkäiseviä toimintoja. (mm. Koukkari 2010). Vaikka ongelmaperusteinen ajattelu on edelleen näkyvissä muun muassa Suomessa kuntoutustyötä ohjaavassa lainsäädännössä ja siten ohjaa kuntoutuksen palvelujärjestelmän toimintaa, pyritään kuntoutuksen uuden paradigman mukaisesti käytännön työssä voimavarasuuntautuneeseen työskentelyyn. (mm. Miettinen 2011; Pulkki 2012). Ekokulttuurisen teorian mukainen ajattelu toteutuu, kun kuntoutustoiminnassa otetaan huomioon toimintaympäristöjen vaikutus kuntoutettavan elämään ja viedään kuntoutustoimenpiteet kuntoutujan arjen ympäristöihin. (Veijola 2004; Sipari 2008; From 2010).

Ekologinen ja ekokulttuurinen malli tuo aktiivisesti esille ihmisten välisen vuorovaikutuksen, voimavarasuuntautuneisuuden ja osallisuuden. Näiden toteutumisessa käytännön kuntoutustyössä parhaimmillaan päästään myös dialogisuuteen: yhdessä kuntoutujan ja hänen läheistensä kanssa kuntoutuksen mahdollisuuksien, pulmien, voimavarojen ja tavoitteiden määrittämiseen (ks. liite 9). Ekokulttuuriseen työskentelytapaan siirtyminen edellyttää ammattilaisilta ammattikäytäntöjen uudelleenarviointia ja uusia työkäytäntöjä – uudenlaista tapaa asiakkaan kohtaamisessa. Työntekijä ei ole enää professionalistisen traditon mukaisesti

ainoa tiedon hallitsija, vaan myös asiakas on tiedon tuottaja. Tämä tarkoittaa jatkuvaa ”kuulolla oloa” asiakkaan muuttuvien tarpeiden tunnistamiseksi ja avun löytymiseksi. Se tarkoittaa myös yhteisen kielen löytymistä ja asiakkaan lähestymistä yksilöllisesti. (Veijola, Korrensalo & Leppävuori 2011).

Ekokulttuurisen teorian mukainen toiminta edellyttää *moniammatillista työskentelyä*. Moniammatillinen kuntoutus tarkoittaa toimintaa, jossa eri ammattiryhmien edustajat suunnittelevat ja koordinoivat työnsä yhdessä. Keskeisiä työskentelyssä ovat toiminnan rakenne eli se ketä työryhmään kuuluu, tehtävä eli se mitä he tekevät ja vuorovaikutus ryhmässä eli se miten he työskentelevät yhdessä (Veijola 2004, 2006, 31; McCollum & Hughes 1990, 130). Kuntoutuksen keskeinen ajatus on lapsen laaja-alaisia tarpeita korostava moniammatillinen auttamistyö (Koivikko & Sipari 2006, 114). Moniammatillisuus ja työryhmätyö ovat kuntoutukselle ominainen piirre, ja moniammatillinen yhteistyö näyttää toisinaan olevan myös avain hyviin kuntoutustuloksiin (Kuntoutuksen tutkimuksen kehittämisohjelma, 2004, 20).

Moniammatillista yhteistyötä voidaan tarkastella työyhteisön sisäisenä toimintamallina, jossa eri tavoin kouluttautuneet henkilöt tuovat oman osaamisensa yhteiseen käyttöön luoden samalla uutta osaamista. Ulkoista moniammatillisuutta on muun muassa päiväkodin yhteistyö muiden ammattilaisten kanssa, jotka työskentelevät samojen lasten ja perheiden kanssa. (Veijola 2006, 31; Karila & Nummenmaa 1999, 2001, 146–147.) Moniammatillista yhteistyötä voidaan tarkastella myös lasten kuntoutuksen monien eri tahojen välillä toteutuvan tai toteutumattoman vuorovaikutuksen näkökulmasta. Näitä osatekijöitä ovat esimerkiksi kuntoutuksen vastuuyksikkö, muut terveyspalvelut, päivähoito ja erityiskasvatus, fysioterapia ja toimintaterapia sekä puheterapia. Toiminta voidaan organisoida yhden organisaation, kuten kuntoutuksen vastuuyksikön, tai monen toimijan näkökulmasta. (Veijola 2006, 31; Larsson 1999.) Moniammatillisessa työskentelyssä lasten kuntoutuksessa keskiössä on aina perhe. Toiminta edellyttää *perhelähtöistä* toimintaa.

Perhelähtöistä kuntoutusta ohjaava yleinen tavoite on, että perhe selviytyy arjestaan. Tämä sisältää lapsen selviämisen eli oppimisen pitämään huolta itsestään,

ymmärtämisen ja ilmaisun sekä kodin ja koulun ulkopuolella selviytymisen lisäksi perheen kokonaistilanteen näkökulman. (Koivikko & Sipari 2006, 104.) Perheen mukaan ottavaa, aktivoivaa ja huomioonottavaa kuntoutusta kutsutaan perhekeskeiseksi tai perhelähtöiseksi työskentelytavaksi (Määttä 1999). Tällöin kuntoutus kattaa perheen jokapäiväiseen elämään vaikuttavat asiat (Koivikko & Sipari 2006, 104).

Perhelähtöisten periaatteiden omaksuminen ei kuitenkaan välttämättä sisäisty työntekijöiden työkäytänteisiin (Rantala 2005). Myös Weisner ja Gallimore (1994) ovat todenneet perheen ulkopuolelta tarjottavan tuen todelliseksi haasteeksi kuntoutuksellisten interventioiden sulauttamisen perheen normaaliin arkeen. Työntekijöille tuottaa aluksi vaikeuksia tarkastella tilannetta myös perheen eikä ainoastaan lapsen tai työntekijän näkökulmasta. Tutkimuksessa vanhemmat toivat esille, että perhelähtöisesti toimivilla työntekijöillä oli riittävästi tietoa lapsen kehityksestä ja vammasta sekä keinoja ohjata lasta ja olla vuorovaikutuksessa hänen kanssaan. Lapsi- ja perheorientaatiot eivät siten sulkeneet pois toisiaan, sillä kaikkein perhekeskeisimmin toimivat työntekijät toimivat myös lapsilähtöisesti. Lisäksi työntekijät toimivat yhteistyössä yhteiskunnan eri tahojen kanssa ja kykenivät arvioimaan taloudellisten ja kulttuuristen tekijöiden vaikutuksia perheen elämään. (Saarinen 2009, 37; McWilliam ym. 1998.)

6.1.2 Yhteisöllinen kuntoutus

Startti – Matka- Pysäkki® – toimintamallin liittyviä työvälineitä, mm. Startti – Matka- Pysäkki® toimintamalliin liittyviä lomakkeita kehitettiin aikaisempaa helpommin käytettäväksi ja organisaation kuntoutuspalveluja paremmin vastaaviksi. Kehittämistyön tuloksena tuotettiin konkreettisia esimerkkejä Tutoriksen parhaisiin käytäntöihin siitä, miten yhteisölliseen kuntoutukseen liittyvät asiat ilmenevät työntekijöiden toiminnassa. Yhteisöllisyys käsitteenä ja ilmiönä avautui työntekijöille uudella tavalla. Yhteisölliseen toimintaan liittyviä tekijöitä voitiin tunnistaa ja nimetä aikaisempaa paremmin kaikkien toiminnassa.

Terveyden- ja hyvinvointilaitos määrittää yhteisöllisyyden kokemuksellisenä asiana, osallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteena - kokemuksena siitä, että voi vaikuttaa. Yhteisöllisyys nähdään voimavarana ja mahdollisuutena. Yhteisöllisyyden toteutuminen edellyttää asiakaslähtöistä, tasavertaista ja voimavarasuuntautunutta kohtaamista. Parhaimmillaan tukea tarvitsevan lapsen toiminta ja osallistuminen toimintaympäristössään voi olla toiminnallista osallistumista. Tämän toteutumisen kannalta keskeisiä ovat lapsen yksilöllisten tekijöiden, lapsen toimintaympäristön toimintaryhmään liittyvien tekijöiden sekä yhteistyöhön liittyvien mahdollistavien ja edistävien tekijöiden niveltymisen toisiinsa. (From & Koppinen 2012, 35–37.)

Startti – Matka – Pysäkki® toimintamallin mukaisessa kuntoutuspalvelussa yhteisöllisen kuntoutuksen keskeisenä elementtinä on sen toteutuminen asiakkaan ympäristössä. Tämä mahdollistaa yhteistyön asiakkaan sekä hänen lähi-ihmisten kanssa. Yhteisöllisen toimintatavan tavoitteena on vuorovaikutus, kokemuksen ja tiedon keskinäinen jakaminen niin, että asiakas ja hänen lähiyhteisö voivat toimia arkipäivässään kuntoutumista edistävällä tavalla. Asiakkaan motivaatio, sitoutuminen ja hänen itse asettamat tavoitteet ovat tärkeitä. Yhteisöllisen kuntoutuksen kantavana voimana on asiakkaan pyrkimys itsenäiseen elämään.

Yhteisöperusteisessa kuntoutuksessa hyödynnetään ensisijaisesti lapsen ja perheen paikallisia resursseja. Yhteisöperusteinen kuntoutus ei ole konsepti tai työtavan kuvaus, vaan pikemminkin ideologia. Yhteisöperusteisessa kuntoutuksessa huomioidaan toiminnan arvot sekä yhteisöjen yksilölliset resurssit sekä yhteisön tarpeet ja kiinnostuksen kohteet. Siinä on keskeistä monisektoraalinen työote, eri toimijoiden tunnistus ja koordinointi. Kaikki tahot osallistuvat prosessin arviointiin (Lysack ja Kaufert 1994.) Tältä pohjalta myös lasten toimintaympäristö voidaan suunnitella kuntouttavaksi (Koivikko & Sipari 2006, 120). Terapiassa opittuja asioita on voitava soveltaa myös arjessa. Uusien taitojen harjoittelun pitää jatkua myös arkipäivän elämässä, jossa tarvitaan innostusta sosiaaliseen osallistumiseen. Arkielämän taitojen harjoittelu, erityisesti kotona tai luonnollisessa toimintaympäristössä, on vaikuttavaa. (mm. From 2010, Sipari 2008; Wikström ym. 2008.)

6.1.3 ICF - toimintakyvyn, toimintarajoitteiden ja terveyden kansainvälinen luokitus

Ekokulttuurinen teoria ja yhteisöllisyys näkökulma kiinnittävät lapsen kuntoutukseen aina hänen luonnolliset kasvu- ja elinympäristöt, missä lapsella on mahdollisuus osallistua toimintaan. International Classification of Functioning, Disability and Health (ICF 2004), josta käytetään nimitystä ICF-malli tai ICF-luokitus, integroi lapsen ja nuoren toiminnallisen terveydentilan hänen toimintaan ja osallisuuteen niissä toimintaympäristöissä, missä lapsi elää. ICF tuo lasten ja nuorten kuntoutusmalliin yhteisen kielen kuvaamaan lapsen tai nuoren toiminnallista terveydentilaa sekä terveyteen liittyvää toiminnallista tilaa. Mallista on erikseen lasten ja nuorten ICF-CY-malli (ICF-CY 2007). ICF-ajattelu yhdistää lapsen toiminnan ja osallisuuden sekä toimintaympäristön. Toiminnalliset taidot ovat aina kontekstisidonnaisia sekä yhteydessä lapsen yksilöllisenä tekijänä määrittyvään aloitteellisuuteen, jonka lähtökohtana on lapselle mielekäs toiminta ja osallisuus (From & Koppinen 2012, 95). Osallistuminen on lapsen ja hänen perheensä osallisuutta elämän tilanteisiin. Se edustaa toimintakyvyn yhteisöllistä näkökulmaa.

Perhekeskeisessä työskentelyotteessa korostuu perheen roolia kuntoutuksessa määritettäessä perheen voimavarojen selvittäminen ja niiden huomioiminen. Tällöin työskennellään perheen voimavarojen suuntaisesti, rakennetaan muutosta vahvuuksien varaan ja vahvistetaan perheen toimintakykyä. Perheen toimintakykyä voidaan myös analysoida ICF:n ajattelumallin mukaisesti osallistumista korostaen. Huomion kohteena on tällöin perheen vapaa-aika, harrastukset ja muut vastaavat toiminnot. (Koivikko & Sipari 2006, 105.)

Lasten ja nuorten toimintakyvyn, toimintarajoitteiden ja terveyden kansainvälinen luokitus ICF-CY (International Classification of Functioning, Disability and Health, WHO 2001) antaa kuntoutuksella ja vammaiskäsiitykselle uuden näkökulman (Koivikko & Sipari 2006, 20). Se korostaa lapsen ja nuoren kykyä ja edellytyksiä toimia, ei hänen puutteitaan. Lisäksi luokituksessa otetaan huomioon toimintakyvyn ja toimintamahdollisuuksien tulkinnassa myös ihmisen toimintaympäristö. Siinä

toimintakyky ymmärretään yläkäsitteenä, joka kattaa ruumiin/kehon toiminnot ja rakenteet, suoritukset ja osallistumisen ja, jolla tarkoitetaan yksilön terveydentilan taustatekijöiden – yksilön- ja ympäristötekijöiden – vuorovaikutuksen myönteisiä piirteitä. (Kuntoutuksen tutkimuksen kehittämissuunnitelma, 2004, 25.)

6.2 Startti – Matka – Pysäkki® - mallin edelleen kehittämishaasteet

Kun yritys markkinoi erityisyyttään luomallaan Startti – Matka - Pysäkki® kuntoutuspalvelun toimintamallilla, jossa tavoitteena on asiakaslähtöisyys ja yhteisöllisyys, on sen jatkuvasti pystyttävä tarkastelemaan ja arvioimaan sen tarkoituksenmukaisuutta asiakkaiden ja tilaajien tarpeiden kannalta. Tähän mennessä tehty kehittämistyö työyhteisössä on ollut yrityksen perustehtävänä toteutettavan ydintuotteen ja palvelun laadun kehittämistä tukevaa. Myös jatkossa on pidettävä huoli siitä, että tässä kehittämistyössä kehitettyjä, tarpeelliseksi katsottuja toimintakäytäntöjen muutoksia arvioidaan ja kehitetään niin asiakkaiden, tilaajien kuin yhteiskunnankin näkökulmasta tarkastellen.

Tietoisuus kuntoutukseen kohdentuvista kehittämistarpeista ja siitä, miten Startti- Matka - Pysäkki® -toimintamalli vastaa kuntoutuksen haasteisiin, selkiytyi prosessin aikana. Kehittämistyön päättyessä työyhteisössä nousi tarve GAS-menetelmän (Goal Attainment Scaling) käyttöön ottamiseen ja sen nivomiseen Startti- Matka- Pysäkki®-mallin aloitus- ja arviointipalavereiden käytäntöihin. GAS-menetelmä on tullut apuvälineeksi kuntoutuksen tavoitteiden asettamiseen ja arvioimiseen. GAS – menetelmän mukaan tavoitteiden tulee olla yksilöityjä, mitattavia laadullisesti tai määrällisesti, saavutettavissa olevia, merkityksellisiä kuntoutujalle ja mahdollisia aikatauluttaa. (Autti-Rämö, Vainiemi, Sukula & Louhenperä 2010, 6, 8.) GAS-menetelmän käyttöönotto on yksi Tutoriksen laadun kehittämisen kohde vuosina 2011- 2012. Tämän menetelmän käyttöön ottaminen koulutuksen ja harjoittelun kautta tulee jatkumaan, jotta se saadaan vakiinnutettua luontevaksi osaksi kuntoutuspalvelun toteuttamista.

Yksilötasolla kuntoutuksen suunnittelu perustuu laaja-alaiseen ja objektiiviseen kuntoutujan kokonaistilanteen arviointiin, joka edellyttää luotettavien ja validien arviointimittareiden käyttöä. Kuntoutujan vahvuudet ja heikkoudet sekä muutosmahdollisuus on pyrittävä tunnistamaan mahdollisimman hyvin. Jotta henkilön toiminta arjessa voisi muuttua, täytyy muutoksen suunnan ja tavoitteen olla kuntoutujalle merkityksellisiä. Hänen on myös pystyttävä tunnistamaan oma edistymisensä tavallisissa arjen toiminnoissa, ei vain terapeutin tai hoitotahon arviointitilanteissa. Keskeistä vaikuttavassa kuntoutusprosessissa on kuntoutujan motivoituminen. (Autti-Rämö ym. 2010, 6.)

Edellä olevaan liittyen oman haasteensa kuntoutuspalvelun toimintamallissa tulee asettamaan lapsen oikeus tulla kuulluksi kuntoutuksessa ja laajemmin lapsen osallisuus omassa kuntoutumisprosessissa. Ihmisoikeussopimukset (YK 1989, YK 2006) ja Suomen lait (Perustuslaki, Lastensuojelulaki, Laki potilaan asemasta ja oikeuksista) käsittelevät lasten oikeutta tulla kuulluksi. Yhteistä näille sopimuksille ja laeille on se, että lapselle myönnetään oikeus ilmaista näkemyksensä häntä itseään koskevissa asioissa ja huomioimalla ne riippumatta lapsen iästä tai kehitystasosta. (Olli 2012, 17.) Lasten kohdalla olemme kuulleet heidän vanhempiaan kuntoutuksen tavoitteiden asettamisessa, mutta miten on lapsen oman ääneen huomioiminen? GAS-tavoiteasettelun myötä lapsen tarpeiden ja itselleen kokemien merkityksellisten asioiden huomioiminen on meille ammattihenkilöille haaste: miten ammattihenkilöinä osaamme kuunnella ja ymmärtää vammaisten lasten ilmaisutapoja? Tähän asti olemme kuulleet pääasiassa heidän vanhempiaan, jolloin ehkä ajatus perhe- ja lapsikeskeisyydestä onkin kulminoitunut vanhempikeskeisyyteen. (Olli 2012, 17).

Edelleenkin meidän on oltava tietoisempia kuntoutuksen vallalla olevista ja sitä ohjaavista viitekehyksistä, kuten ICF- viitekehys (International Classification of Functioning, Disability and Health), joka tuo esille myös moniammattillisen yhteistyön merkityksen. Moniammattillisesta rinnakkain tapahtuvasta työskentelystä asiakkaan kanssa on vähitellen päästävä kohti keskustelevaa, eri asiantuntijoiden yhteisen käsityksen ja räätälöidyn, asiakaslähtöisen tavoitteen suuntaiseen

työskentelyyn. Kuntoutuksen ammattilaisina meidän on rohkaistuttava rikkomaan sovitusti roolirajoja. (Isoherranen 2005, 17.)

ICF-viitekehys ja GAS-menetelmä yhdessä tarjoavat yksinkertaistetun, standardoidun ja koordinoitun välineen arviointiin ja vaikutusten seuraamiseen (Olli 2012, 3). Autti-Rämö (2010) toteaa, että kuntoutukselta odotetaan ratkaisua moniin niin yksilön kuin yhteiskunnankin ongelmiin ja, että sen tavoitteita voidaan pohtia sekä yksilön että yhteiskunnan näkökulmasta. Se, että kuntoutuspalvelualan yrityksenä pyrimme tietoisesti mitattavissa oleviin ja vaikuttavuutta osoittaviin tavoitteisiin auttaa meitä suuntaamaan kuntoutuspalvelujen resurssit sekä kehittämään palvelujamme mahdollisimman tarkoituksenmukaisella tavalla.

7 KEHITTÄMISTYÖN TULOSTEN TARKASTELUA

Tutoris Oy:ssä kehitettiin Startti-Matka-Pysäkki® -toimintamallia vastaamaan entistä paremmin asiakkaiden tarpeisiin sekä yhteiskunnan lääkinnälliselle avokuntoutukselle asetettuihin vaatimuksiin. Asiakaslähtöisyys ja asiakkaan mahdollisuus osallistua oman kuntoutusprosessinsa kaikkiin vaiheisiin on kuntoutuspalveluiden lähtökohta. Sosiaali- ja terveyssektoriin 2000-luvun Suomessa kohdistuvia muutospaineita voidaan pitää asiakaslähtöisyyden kehittämisen vauhdittajina. Nämä muutospainet edistävät myös eri sektoreihin liittyvien perinteisten asiakkuuskäsitysten muuttumista asiakaslähtöisempään suuntaan, sillä kaikilta sosiaali- ja terveydenhuollon palveluilta vaaditaan entistä syvällisempää kykyä vastata asiakkaiden alati kasvaviin ja moninaistuviin odotuksiin ja tarpeisiin. Sosiaali- ja terveyspalveluita tarjoavalla julkisella, yksityisellä ja kolmannella sektoreilla toimivalla organisaatiolla on kullakin ollut perinteiset yhteiskunnallisesta roolistaan sektorille kehittyneestä historiallisesta identiteetistä ja palvelukulttuurista lähtevät lähestymistapansa asiakkuuteen. Asiakaslähtöisyyden kehittämisen katsotaan madaltavan kuitenkin eri sektorien välisiä raja-aitoja ja lähentävän niitä toisiinsa. (Virtanen ym. 2011, 7-9.)

Kuntoutuspalveluiden laatua ei voi kehittää ilman arviointia. Arvioinnin avulla tunnistetaan muun muassa kehittämistarpeet ja kehittämisen kohteet. Arvioinnin muotoja voivat olla asiakasarviointi, itsearviointi, sisäinen ja ulkoinen arviointi ja vertaisarviointi. (Holma, Outinen, Idänpää-Heikkilä & Sainio 2001, 45–47.) Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinnan valtakunnallisissa suosituksissa korostetaan asiakaslähtöisyyttä (Sosiaali- ja terveysministeriö 1999, 3-13).

Tärkeäksi tässä kehittämistyössä nousi se, että työyhteisön jäsenet saivat paneutua yhdessä asiakaspalautelomakkeen sisältöön ja siitä saatavaan tietoon. Kehittämisprosessi mahdollisti sen, että voitiin yhdessä pysähtyä miettimään, mitä tietoa palautteista todella saadaan, mitkä asiat vaativat kehittämistä tai muutosta yrityksen kuntoutuspalvelussa. Toimintakäytäntöjen kehittäminen on parhaimmillaan

työyhteisön työelämän kaikkien jäsenten ja asiakkaiden yhdessä tekemää toiminnan arviointia ja uusien sovittujen kehittämistoimenpiteiden tekemistä yhdessä. Kehittäminen on keskustelua ja asioiden muuttamista yhdessä. Sen tulee olla aina sosiaalinen prosessi, mihin sisältyy ennen kaikkea käytännöllistä asioiden korjaamista, parantamista ja edistämistä. Työyhteisöjen kehittämisen yhteydessä tiedetään työntekijöiden osallistumisen olevan erittäin merkityksellistä.

Kun organisaation tulosten on parannuttava jatkuvasti, myös organisaation henkilöiden ja henkilöstön suoritusten on parannuttava samanaikaisesti. Suoritukset ovat taas riippuvaisia osaamisesta, joka organisaatiossa on sekä tiimeissä että yksilöillä. Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Lisäksi organisaation osaamista ovat myös prosessit, toimintamallit ja kulttuuri. (Sydänmaanlakka 2007, 15.) Henkilöstön osaamisen ja kokemusten kartoittamista Startti – Matka – Pysäkki® -toimintamallista pidin toimintatutkijana tärkeänä, koska se on Tutoris Oy:n keskeisimmän palvelun, kuntoutuksen, toimintamalli. Se ohjeistaa ja kertoo yrityksen arvoista ja asiakaslähtöisen työskentelytavan merkityksestä yrityksen olemassaololle, kuntoutustyön laadulle ja kehittämiselle. Työntekijöiden kokemusten ja osaamisen kartoittaminen tuo esille myös hiljaisen tiedon ja kokemuksen, joka hyvin usein jää huomioimatta. Hiljainen tieto on ammattihenkilöiden kokemuksellista tietoa, joka vaikuttaa heidän toiminnassa, vaikka sitä ei osata täsmällisesti ilmaista ja muotoilla (Järvikoski & Karjalainen 2008, 92 - 93). Hiljainen tieto on kokemusten ja perehtymisen kautta syntyneitä tiedostamatonta osaamista ja taitoja, joita osaajan on vaikea pukea sanoiksi. Se on kykyä ymmärtää asioita kokonaisuuksina, osana jotain tiettyä kontekstia (Toom ym. 2008). Kehittämistyön tuloksena syntyivät ns. Tutoris Oy:n parhaat käytännöt (kts. liite 6), jotka koostuvat julkituoduista terapeuttien hiljaisesta tiedosta ja hyvistä käytännöistä yhteisöllisen kuntoutuksen toteuttamisessa. Hiljainen tieto toi esiin myös terapeuttien näkemyksen oman ammattitaidon, persoonan ja vuorovaikutuksen merkityksestä yhteistyön luomisessa.

Kehittämistyössä on ollut kyse myös jokaisen työntekijän henkilökohtaisten taitojen ja tietojen kartoittamisesta. Samalla kun yksilö arvioi omaa toimintaansa suhteessa johonkin, hän myös pysähtyy arvioimaan tietonsa ja taitonsa riittävyttä. Yksilötasolla

tapahtuva osaamisen arviointi ja siitä saadun tiedon tuominen työpaikan yhteiseen käyttöön mahdollistaa tiimikohtaisen oppimisen ja edelleen koko organisaation oppimisen ja osaamisen kehittämisen. Tässä kehittämistyössä näitä osaamisen ja oppimisen prosesseja pyrittiin mahdollistamaan käyttämällä henkilöstöä osallistavia toiminnallisia menetelmiä, kuten learning cafee ja tulevaisuuden muistelu. Sydänmaanlakan (2007) mukaan on tärkeä ymmärtää organisaation oppimisprosessi niin yksilön ja tiimin kuin koko organisaation tasolla. Tätä oppimista tuki mielestäni erittäin hyvin toiminnalliset, dialogiset menetelmät.

Kehittämistoiminnan tuloksena selkiytyivät työyhteisön arvot ja toimintaperiaatteet, mikä näkyi Startti- Matka- Pysäkki® -toimintamallin jäsentymisenä ja siihen liittyvien työkäytäntöjen kehittämisenä. Näiden selkeytyessä pystyimme kuvaamaan selkeämmin Startti- Matka- Pysäkki® -toimintamallin sekä kuntoutuspalveluiden tilaajillemme että asiakkaillemme. Startti – Matka - Pysäkki®- mallin mukaan toimivien terapeuttien arvostus yhteisöllisen kuntoutuksen toimintamallin käytöstä lisääntyi ja avautui uudella tavalla kehittämisprosessin aikana. Toimintamallin mukaisesta kuntoutuspalvelun toteutuksesta löydettiin yhteisöllistä kuntoutusta tukevia elementtejä, kuten osallisuus, voimavarat, lapsi- ja perhelähtöisyys, yhteistyö, moniammatillisuus ja arjessa pärjääminen.

Startti- Matka – Pysäkki ® toimintamallin peruslähtökohdaksi löytyi kehittämisprosessin aikana ekokulttuurinen teoria. Ekokulttuurisen lähestymistavan mukaan kuntoutuksen piiriin kuuluu myös lapsen elinympäristö, jolloin lapsen kehitys nähdään lapsen ja hänen ympäristönsä välisenä aktiivisena vuorovaikutuksena (Veijola ym. 2010). Ekokulttuurinen lähestymistapa korostaa päivittäisten rutiinien merkitystä ja sitä, että toiminta perheen kanssa toteutuu moniammatillisena yhteistyönä. (Gallimore ym. 1989; Bernheimer ym. 1990). Lapsi- ja perhekeskeisen kuntoutuksen perusta on ekokulttuurinen näkemys lapsen kehityksestä, perheen toiminnasta sekä kuntoutuksen ja kasvatuksen mahdollisuuksista. Tutoriksen parhaisiin käytäntöihin on sisällytetty terapeuttien hyväksi toteamia tapoja luoda yhteistyö niin vanhempien, päiväkodin kuin koulun ammattilaisten kanssa.

Työyhteisön jäsenten tietoisuus organisaation ja oman toiminnan kiinnittymisestä yhteiskunnallisiin tekijöihin, mitkä ohjaavat kuntoutuksen kehittämistarpeita, lisääntyi. Kuntoutusta ohjaavat teoreettiset lähtökohdat opittiin konkretisoimaan ja ymmärrys ICF-viitekehyksen että GAS-menetelmän merkityksestä kuntoutuksessa lisääntyi. Tietoisuus kuntoutukseen kohdentuvista kehitystarpeista ja siitä, miten Startti- Matka – Pysäkki ® toimintamalli vastaa haasteisiin selkeytyi prosessin aikana.

Startti – Matka - Pysäkki® -mallin mukaan toimivat terapeutit löysivät omalle toimintatavalleen yhtymäkohtia kuntoutuksen ns. uuden paradigman mukaiseen toimintaa ja hyvään kuntoutuskäytäntöön. Kehittämistyö tuloksena voitiin todeta, että Startti – Matka - Pysäkki® - mallin mukainen toimintatapa on yhtenevä kuntoutuksen vallalla olevien ihanteiden ja tavoitteiden kanssa: yhteisöllinen, arjessa tapahtuva kuntoutus, kuntoutuksen asiakaslähtöisyys, voimavarasuuntautunut ja osallisuutta edellyttävä työskentelytapa. Osallisuus ja osallistuminen ovat tämän ajan muotikäsitteitä ja ilmiöitä. Osallisuuden vaatimus esitetään niin lainsäädännössä (Terveystieteiden la 30.12.2010/1326), kehittämissuunnitelmissa (mm. Kaste 2012 -2015) kuin poliittisissa linjauksissa (mm. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma).

8 KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTIA

8.1 Työyhteisön palaute prosessista

Prosessin arviointia toteutettiin koko kehittämisen ajan. Arviointimenetelminä käytettiin havainnointia, keskustelua työyhteisössä, kirjallisia sekä yksilö- että ryhmäpalautteita. Myös oppimispäiväkirjaa voidaan pitää yhtenä arviointimenetelmänä, koska siinä toimintatutkija reflektoi omaa toimintaansa ja omia havaintojaan. Reflektointi kautta on mahdollista tarkastella aikaisempia valintoja ja niiden merkitystä kehittämisprosessin kulkuun mm. interventioissa käytettävät menetelmät.

Kirjalliset palautteet, niin yksilö- kuin ryhmäpalautteet pyydettiin välittömästi intervention jälkeen. Arviointilomakkeet tuotettiin aina interventiokohtaisesti. Tarkoituksena oli, että lomakkeissa esitetyt kysymykset vastaisivat mahdollisimman hyvin kehittämistoiminnan tavoitteisiin. Palautteet ohjasivat seuraavien interventioiden sisältöjä ja toteutustavan valintaa. Työyhteisön hyväksi kokemia työskentelytapoja hyödynnettiin mm. tulevaisuuden muistelua Learning cafeesta saadun myönteisen palautteen pohjalta. Työyhteisön palautteiden mukaan kehittämisprosessissa käytetyt interventiot herättivät ajatuksia ja pohdintaa omasta työstä ja kuntoutuksesta. Ilmapiiri ja keskustelu interventioissa oli avointa.

Terapeutit kokivat, että olivat saaneet riittävästi tietoa saatekirjeessä itsearviointin tarkoituksesta kehittämistoimintaan liittyen. Lomakkeen kysymykset koettiin selkeinä. Hyvänä pidettiin sitä, että itsearviointin kysymykset noudattivat Startti-Matka-Pysäkki® -toimintamalli prosessia. Itsearviointin tekemiseen toivottiin enemmän aikaa ja tuotiin esille halu pohtia ja arvioida omaa työtä.

Kehittämispäivillä Learning cafe sai hyvän vastaanoton. Kehittämispäivillä kerätyistä ryhmäpalautteista kävi ilmi, että työmenetelmä oli koettu mukavana, uutena tapana

tehdä ryhmätyötä. Hyvänä pidettiin sitä, että kaikki osallistuivat ja keskustelua syntyi. Moniammatillisuuden, eri näkökulmien kuulemisen, vertaistuen ja tutoroinnin katsottiin toteutuvan työmenetelmän käytössä. Palautteissa toivottiin, että menetelmää käytettäisiin jatkossakin kehittämispäivillä. Esitettiin myös ideoita, miten menetelmää voisi hyödyntää esim. tiimien viikkopalavereissa.

Avainhenkilöt antoivat suullista palautetta osallistavan keskustelusta toimijatutkijalle. Avainhenkilöt kokivat, että tiedottaminen osallistavasta keskustelusta, tehtävänannosta sekä siitä, mitä osallistavan keskustelun toteutuksessa on hyvä huomioida, oli riittävää. Osallistavan keskustelun kirjallinen tehtävänanto katsottiin hyvin interventiota eteenpäin vieväksi. Haasteellisena koettiin ajankäytön rajallisuus. Hyvänä pidettiin sitä, että osallistava keskustelu toteutettiin kahdessa vaiheessa.

Tulevaisuuden muistelu koettiin innostavana ja mielenkiintoisena, vaikka työskentelyn alkuun pääseminen koettiin hankala ja aikataulun koettiin rajoittavan heittäytymistä. Hyvänä pidettiin sitä, että työntekijät oli jaettu sattumanvaraisesti ryhmiin. Kiinnostus tutustua ja kuulla toisten työntekijöiden kokemuksia, ajatuksia ja mielipiteitä on mitä ilmeisin. Useat haastateltavat Kokon (2006) tutkimuksessa olisivat toivoneet palaverin alussa tarkempaa selittämistä palaverin toteutuksesta. Palaverin alussa perehdytys ja eläytyminen tulevaisuudesta käsin puhumiseen ohitettiin liian nopeasti (Kokko 2006, 157). Työyhteisön antamassa ryhmäpalautteessa kaivattiin myös palaverin alkuun eläytymistä edesauttavaa alkutyöskentelyä. Ryhmäpalautteissa ehdotettiin jatkossa pienempiä ryhmäkokoja sekä toivottiin enemmän aikaa työskentelylle. Palautteen käyttö onkin välttämätöntä uusien työmenetelmien vakiinnuttamisessa osaksi palvelujärjestelmää (Kokko 2006, 5). Ryhmäpalautteissa oli myös ideoitu, miten tulevaisuuden muistelua voisi hyödyntää jatkossa muussakin työyhteisön toiminnassa.

Yhdessä tekeminen ja kehittäminen koettiin mielekkäänä ja yhteishenkeä vahvistavana. Kenttävaihe on parhaimmillaan dialogista oppimista – osallistujien tasavertaista keskustelua, ongelmanratkaisua ja tiedonmuodostusta. Luottamus edellyttää viiden

dialogisuuden periaatteen omaksumista: osallistuminen, sitoutuminen, vastavuoroisuus, vilpittömyys ja reflektiivisyys. (Heikkinen ym.2006, 102.)

Uskon, että kehittämistyö motivoi ja innostaa koko työyhteisöä, sillä Startti- Matka-Pysäkki® toimintamalli on kuntoutuspalvelumme ja yrityksemme ydin. Sen tutkiminen, arvioiminen ja kehittäminen kehittävät varmasti jokaista työyhteisön jäsentä omalla tavallaan, tuo uutta näkökulmaa kuntoutuksen käytäntöihin sekä omaan ammatilliseen osaamiseen. Toivottavasti luomme myös jotakin uutta, jota voi jakaa ja hyödyntää laajemmin kuntoutuksen alueella valtakunnallisesti. Itse asiassa olen aivan innostunut. (Ote oppimispäiväkirjasta.)

Johdon ja esimiesten myönteinen suhtautuminen kehittämistoimintaan sen alusta asti oli merkittävää. Avoin keskustelu kehittämiskohteen valinnasta, kehittämistoiminnan toteuttamisesta aina kehittämistoiminnan päättämiseen saakka on vaikuttanut siihen, että tuloksia kehittämistoiminnasta otettiin käytäntöön jo sen aikana. Johto otti hyvin vastaan kehittämisideat, joita toimija-tutkija esitti työntekijöiltä saatujen toiveiden ja tarpeiden pohjalta. Työajalla tapahtuva kehittäminen ei onnistu ellei myös johto näe kehittämistoiminnan merkitystä.

Kehittämistoiminnan ajan toimintatutkijana valmistin materiaalin interventiotapaamisiin eli kävin läpi aikaisemmin tuotetusta aineistosta saadun tiedon ja esitin sen työyhteisölle tulevan intervention orientaation ja työskentelyn pohjaksi. Heijastin kehittämistoiminnan aikana saatua tietoa kuntoutuksen lainalaisuuksiin, jotta kehittämistoimintamme työyhteisössä nähtäisiin myös laajemmin: ei vain meidän omana puuhasteluna, vaan yhteiskunnassa vallalla olevien kuntoutuksen haasteiden ja tavoitteiden mukaisena toimintana. Valmiin materiaalin tuominen koettiin työyhteisössä hyvänä. Se myös motivoi, sitoutti ja innosti työyhteisöä yhteiseen työskentelyyn ja antoi minulle varmuutta toiminta-tutkijana prosessin eteenpäin viemisessä.

Mielenkiintoinen asia on, kuinka kehittämistyön jakaminen ja siihen liittyvistä asioista keskusteleminen ovat jo saaneet pieniä muutoksia aikaan työyhteisössä. Onni, että on vastaanottavainen työyhteisö, lähiesimies ja johtaja. Konkreettiset ehdotukset otetaan heti työn alle ja niiden käytäntöön ottamista mietitään. Uskomatonta, miten pienistä asioista toimintakäytännöt voivat lähteä kehittymään. Sen mahdollistaa yhteinen tavoite, yhteiset toimintatavat sekä halu kehittää ja tarkastella omaa työtä. Kaikkien ei tarvitse olla innovaattoreita ja kehittäjiä, mutta kaikkien on hyvä tuntee kuuluvansa joukkoon ja saada vahvistusta omalle tekemiselleen ja osaamiselleen. (Ote oppimispäiväkirjasta.)

Kehittämisprosessin ympäristö kattoi valtakunnallisesti laajan alueen, sillä aluekeskukset sijaitsevat eri puolilla Suomea. Yhteisenä, fyysisenä kehittämisympäristönä toimivat ainoastaan kehittämispäivät, joihin koko työyhteisö osallistui. Tämä mahdollisti uusien työyhteisön jäsenten osallistumisen riippumatta siitä, missä vaiheessa kehittämistoimintaa heidän työsuhteensa Tutoriksessa alkoi. Ympäristön laajuus antoi työntekijöille mahdollisuuden keskustella ja pohtia asioita oman tiimin kesken. Kehittämis toiminnan yksi merkityksellinen asia oli työnantajan myönteinen suhtautuminen ajallisten resurssien järjestämiseen tiimeille kehittämistoimintaan liittyvien teemojen käsittelemiseen ja tarkasteluun.

Myös uudet työntekijät osallistuivat kehittämisprosessiin. Heidän mukaan saamiseksi avainhenkilöiden rooli oli merkittävä. Samoin toimijatutkijan tiimipostin välityksellä tapahtuva tiedottaminen kehittämistoiminnasta ja siihen liittyvä keskustelu tiimien viikkopalavereissa antoivat uusille työntekijöille tietoa kehittämistoiminnasta. Heidän mukaan tulemista edesautettiin myös interventioissa osallistamalla heitä konkreettisiin tehtäviin, kuten sihteerinä toimimiseen.

8.2 Oman roolin merkitys kehittämisessä

Toimintatutkimus on tietoista tasapainottelua osallistumisen ja vetäytymisen välillä. Tutkija kannustaa muutokseen ja kouluttaa, mutta on myös subjektiivinen kanssaeläjä ja kokija. Hän eläytyy osallistujien kokemuksiin, mutta ottaa samalla etäisyyttä ja arvioi samaistumiskokemusta ja tutkimustilannetta neutraalisti ja kriittisesti. Laadullinen tutkimus perustuu tutkijan ymmärrykseen ja vähittäin kehittyvään tulkintaan. Sanotaan, että tutkijan tärkein tutkimusväline on hän itse. Siksi hänen on tärkeä reflektoida omaa rooliaan tutkimuksessa ja oman identiteetin rakentumisen prosessia tutkimuksen rinnalla. (Heikkinen ym.2006, 102, 152.)

Säilyttääkseen osallistujien luottamuksen tutkijan on joskus hetkeksi luovuttava jaetusta asiantuntijuudesta ja otettava tietynlainen johtajan tai asiantuntija rooli. Hän voi osoittaa työskentelevänsä tutkimuskohteen hyväksi kuuntelemalla osallistujien käsityksiä omasta tilanteesta. Joskus pienetkin teot rakentavat luottamuksen ilmapiiriä: tutkija voi vaikkapa koota osallistujille hyödyllistä kirjallisuutta kehittämiskohteesta. (Heikkinen ym. 2006, 103.) Tässä kehittämistyössä pyrin mahdollisimman nopeasti koostamaan työyhteisöltä saamani tiedon sen eri vaiheissa ja välittämään niistä tekemäni koosteen työyhteisölle tiimi-postitse sisäisen intranetin kautta. Näin yhdessä työstetyistä asioista jokainen tiimi eri puolilla Suomea sai yhtä aikaa tiedon ja palautteen tekemästämme työstä sekä tiedon siitä, miten kehittämistyötä on tarkoitus jatkaa vaiheesta seuraavaan.

Heikkisen ym. (2006) mukaan luottamusta edistää, jos tutkija kykenee ottamaan huomioon yhteisön toimintakulttuurin ja sopeuttamaan omaa toimintaansa siihen. Omien ja yhteisön intressien välissä ei aina ole helppoa tasapainotella. Omaa työskentelyäni työyhteisön toimintakulttuurin huomioinnissa auttoi se, että olen työyhteisön jäsen ja teen kuntoutustyötä samoin kuin suurin osa työpaikkamme työntekijöistä. Oma työnkuvani koulutusvastaavana ja tässä kehittämistyössä toimijatuhtijana edesauttoivat myös asioiden näkemistä objektiivisemmin. Opiskelusta saamani teoreettinen tieto sekä vertaistuki muulta opiskelijaryhmältä ja ohjaavilta opettajilta antoivat uskoa ja luottamusta omaan itseen kehittäjänä. Näiden eri roolien oivaltaminen ja hyväksyminen edesauttoi suhtautumista työyhteisön kulloinkin vallalla oleviin ja

askarruttaviin asioihin antoi myös ymmärrystä siitä, missä tahdissa ja miten edetä. Heikkinen ym.(2006) katsovat, että oman roolin tuomia ristiriitoja on mahdollista käsitellä ja ratkoa keskustelemalla ohjaajan tai kollegojen kanssa.

Pelkona minulla on, että tutkimuksellisuus ja teoriat vievät minut yksin puurtamiseen kehittämistyön suhteen. Miten liittyy sulavasti kehittäminen ja tutkimus ja miten tuoda se esille työyhteisössä niin, että se koetaan yhteiseksi asiaksi, eikä vain yhden työntekijän yhdeksi opiskelutyöksi?(Ote oppimispäiväkirjasta.)

Learning cafeen toteutuksessa koin haasteeksi sen, että olin jopa kolmessa eri roolissa kehittämispäivillämme: kehittämispäivien vastaavana, työkaverina ja kehittämistyöstä vastaavan työntekijän roolissa ja yhden pöydän emäntänä. Learning cafeen keskusteluissa roolien erillään pitäminen oli erityisen haastavaa. Minun oli keskityttävä pöydässä käytävään keskusteluun, tuotava myös omat ajatukseni työntekijänä esille, innostettava keskustelua eteenpäin ja pysähdyttävä kuuntelemaan, mitä asiakaspalautteista ja terapeuttien kyselyistä saatu tieto herätti muissa työyhteisömmen jäsenissä.

Työmenetelmän käyttöä ohjaavalta opettajalta saamani ohjaus auttoi näiden roolien mieltämisessä ja olin tyytyväinen siihen, miten onnistui ensikertalaisena ne hoitamaan. Läsnäolemisen ja kuuntelemisen taitoa harjoittelen, pyrin muistuttamaan itseäni työskentelyn aikana: kuuntele, anna aikaa, pysähdy, elä kiirehdi, elä tulkitse, kannusta keskusteluun, huomio toiset, anna heille aikaa. Ja ennen kaikkea muistutin itseäni siitä, että tämä on yhteinen asia, ei vain minun kehittämistyöni eikä vain minun opiskeluuni liittyvä ”juttu”.

Oman osuuden liika näkyminen ja esille tuleminen kiusasi minua. Miten olen tasavertainen muiden työntekijöiden kanssa tässä kehittämistyössä? Miten muut kokevat roolini sekä työkaverina että kehittämistyön

ohjaajana? Jatkotyöstämisen vetämisessä toistui samat ajatukset omasta toiminnastani kuin learning cafessa: tuli muistaa oma rooli nyt yhtenä työntekijänä, joka keskustelee tehtävänantoon liittyvistä asioista työkavereiden kanssa ja unohtaa omat kehittämistyön tekijänä nousseet ajatukset, uskomukset ja toiveet siitä, mitä toivoisin käsiteltävien asioiden herättävän työyhteisössä. (Ote oppimispäiväkirjasta.)

Minulla oli mahdollisuus jakaa kehittämisprosessin ajan sekä sitä ennen ja sen jälkeen ajatuksia, ideoita ja mieltä askarruttavia kysymyksiä työyhteisössäni. Puhelut avainhenkilöiden kanssa ennen ja jälkeen kehittämispäivien, oman tiimin ja lähiesimieheni kanssa käymäni keskustelut auttoivat näkemään kehittämisprosessin aikana tapahtuneita toimintakäytäntöjen muutoksia kuntoutuspalvelun toteutuksessa. Nämä keskustelut myös viitoittivat toimintaani toimintatutkijana.

Toimintatutkijana pyrin koko kehittämisprosessin ajan tiedottamaan työyhteisöä ja saamaan mielipiteitä työyhteisön jäseniltä eli kehittämistyöhön osallistuneilta mm. sähköposti välityksellä ja puhelimitse siitä, miten he kokevat prosessin kulun ja etenemisen. Erityisesti avainhenkilöiden ja lähiesimiehen kanssa käymät keskustelut olivat tärkeitä prosessin vaiheisiin ja niiden toteutukseen liittyen. Työyhteisöltä kerätty palaute sekä vapaamuotoisemman keskustelun kautta tullut palaute kuunneltiin ja huomioitiin kaikissa vaiheissa sekä tarvittaessa tehtiin juostavasti muutoksia. Jokainen interventiosuunnitelmasta esitettiin kirjallisesti ennakkoon avainhenkilöille sekä tiedotettiin tiimipostin välityksellä koko työyhteisöille. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen kaikkien vaiheiden toteutumisesta. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2004, 227).

Toimintatutkijana olen pyrkinyt opinnäytetyössä raporttoimaan ja kuvaamaan kehittämisprosessin mahdollisimman tarkasti. Raportissa käyttämäni lähteiden merkitsemisessä olen noudattanut Oulun seudun ammattikorkeakoulun ohjeistusta. Tuomi ja Sarajärven (2009, 142) mukaan raportin luetuttaminen kehittämisprosessiin osallistuneiden jäsenillä ennen sen painoon menoa on luotettavuuteen vaikuttava tekijä. Tähän ei tässä kehittämistyössä ollut mahdollisuutta, koska sen osallistujat asuvat ja

työskentelevät eri puolilla Suomea. Raportin esilukemista ei hyödynnetty tämän kehittämisprosessin luotettavuuden lisäämiseksi.

8.3 Toimintatutkimuksen arviointia

Toimintatutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein edelleen validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän ja – kohteen yhteensopivuutta; miten menetelmä sopii juuri sen ilmiön tutkimiseen, jota sillä on tarkoitus tutkia. Reliabiliteetin avulla arvioidaan tulosten pysyvyyttä ja alttiutta satunnaisvaihtelulle. Mittausten luotettavuutta vahvistetaan laskemalla niiden keskiarvo ja jättämällä pois pienin ja suurin tulos. Toimintatutkimuksessa validiteetin tekee hankalaksi se, että tulkinnat rakentavat sosiaalista todellisuutta. Siksi on mahdotonta tavoittaa ”todellisuutta”, johon väitteitä verrataan. Reliabiliteetti on taas mahdoton, koska toimintatutkimuksella pyritään muutoksiin eikä niiden välttämiseen, joten saman tuloksen saavuttaminen uusinta mittauksilla on sen pyrkimysten vastaista. (Heikkinen, ym. 2006, 148.)

Toimintatutkimukseen liittyen tutkimus- ja kehittämisprosessi kohdentui tarkoituksenmukaisesti koko työyhteisöön, jonka työhön kuntoutuspalvelu tavalla tai toisella liittyy. Koko prosessi toteutui yhteistyössä. Osallistava toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä soveltui tarkoituksenmukaisesti tämän kehittämistyön toteutukseen. Kehittämisprosessi eteni toimintatutkimukselle tyypillisen suunnittelu-, toiminta-, havainnointi- ja reflektointivaiheiden mukaisesti (Toikko & Rantanen 2009, 67). Kehittämisprosessiin osallistuneet työntekijät tuottivat aineistoa, jonka mukaan prosessi eteni interventiodien muodossa. Kehittämistoiminnan kohteena oleva Startti – Matka- Pysäkki ® -toimintamallia arvioitiin ja siihen liittyviä käytäntöjä kehitettiin paremmin vastaamaan kehittämistoiminnan aikana nousseisiin tarpeisiin.

Toimintatutkimuksessa pyritään toiminnan kehittämiseen reflektiivisen ajattelun avulla. Reflektiivisyydellä tarkoitetaan filosofiassa perinteisesti sitä, että ihminen, ajatteleva subjekti, kohdistaa huomionsa tavanomaisen ajattelunsa kohteiden eli ajattelun

objektien sijaan itseensä ajattelevana subjektina. Hän tarkastelee omia ajatussisältöjään, kokemuksiaan ja itseään tajuavana ja kokevana olentona. Näin hän etäännyy itsestään ja näkee oman toimintansa ja ajattelunsa uudesta näkökulmasta. Hän pyrkii ymmärtämään omaa ajatteluaan ja toimintaansa ja katsoo itseään ikään kuin ”ylimääräisellä silmällä.” (Heikkinen ym. 2006, 34 – 35.) Tässä kehittämistyössä interventiona käytettiin terapeuttien kokemusten itsearviointia, joka mahdollisti heidän oman toimintansa ja kokemustensa reflektoinnin työntekijäkohtaisesti. Rauste von Wright ja von Wright toteavat, että itsereflektio edellyttää oman sisäisen toiminnan tiedostamista ja tulkintaa, omien pyrkimysten ja motiivien saamista tarkastelun kohteeksi (Ruohotie 2000,183).

Reflektointi on totuttujen toiminta- ja ajatustapojen perusteiden pohdintaa. Kun esimerkiksi työnyhteisön käytänteitä ja ajattelutapoja tarkastellaan uudessa valossa, voidaan omaksua tuore tapa ajatella, keskustella ja kehittää toimintaa. (Heikkinen, ym. 2006, 34 – 35.) Interventioina kehittämistoiminnassa terapeuttien osaamisen itsearviointi, learning cafee, tulevaisuuden muistelu sekä tiimien jatkotyöstäminen kehittämistyössä nousseista teemoista tukivat reflektiivisyyttä.

Mielestäni toimintatutkimus osallistavana tutkimusmenetelmänä mahdollistaa kokemuksellisen oppimisen ja reflektiivisyyden, koska siinä osallistujien tuomat aineistot tuodaan uudelleen ja uudelleen yhteisen tarkastelun kohteeksi. Toimintatutkimuksen kulkua kuvataan spiraalina. Kokemuksellinen oppiminen ja reflektiivisyys tuo siihen omat spiraalinsa, jotka kulkevat toimintatutkimuksessa.

Toimintatutkimuksen tavoitteena on useimmiten valitsevan käytännön muuttaminen, joten tutkijan on rohjettava kirjoittaa tuloksensa ja päätelmänsä ymmärrettävästi. Ellei uskalla esittää tutkimuksesta esiin nousevia, toimintaa kehittäviä sovelluksiaan ja suosituksiaan, ohjaajan on rohkaistava häntä tähän ja vaadittava häneltä kehitysehdotuksia, muutoin tutkimusta voi pitää ainakin jossain määrin epäonnistuneena. Aina tutkija ei lopulta näe mikä on olennainen tulos ja mikä sen pohjalta tehtävä sovellus tai päätelmä. Toimintatutkijan on hyvä keskustella

kehitysideoistaan myös niiden kanssa, jotka työskentelevät aiheen parissa käytännössä. (Heikkinen ym. 2006, 136.)

Yhteistä osallistamiseen perustuvilla menetelmillä on tutkimusprojektiin osallistuvien henkilöiden tiedon arvostaminen ja usko siihen, että jokaiseen asiaan on enemmän kuin yksi näkökulma ja että ne kaikki ovat tärkeitä. Yhteinen periaate on myös se, että asioiden eri puolet tulee esille parhaiten, kun asioista keskustellaan ryhmässä. Tutkijan roolissa päällimmäisenä on kunnioitus tutkimukseen lupautuneita henkilöitä ja heidän tietämystään kohtaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 85.)

Interventioiden edetessä jokainen Startti – Matka – Pysäkki ® - mallin arvioimiseen ja kehittämiseen liittyvä vaihe kirjoitettiin auki työyhteisön jäsenten tuottaman aineiston pohjalta. Toimintatutkijana pyrin välttämään minkäänlaisten lisäyksien tai korjauksien tekemistä tuotettuun aineistoon. Kuntoutuspalvelun toimintamallin kehittämisprosessin aikana tuotetut kehittämis ehdotukset huomioitiin kehittämisprosessin aikana sekä sen päättyessä. Yhdessä arvioidun ja kehitetyn Startti- Matka- Pysäkki ® - toimintamallin kehittämisprosessin tulokset esitettiin työyhteisölle kehittämispäivillä elokuussa 2010.

Kehittämisprosessi toteutettiin suhteellisen nopealla aikataululla huomioiden sen valtakunnallisuus ja työyhteisön tiimien sijainti eri puolilla Suomea. Työyhteisön yhteisiin tapaamisiin kehittämistoiminnan aikana olivat rajalliset mahdollisuudet. Aktiivinen kehittämistoiminta kesti varsinaisesti yhden vuoden. Interventioiden määrää ei kehittämisprosessin alussa määritetty eikä myöskään sitä, miten interventiot toteutetaan. Kehittämis toiminta itsessään toimintatutkimuksena toteutettuna vaikutti interventioiden määrään ja tapaan. Interventioiden välissä toimintatutkijana minulla oli yhdestä viikosta muutama viikkoihin aikaa käydä edellisellä kerralla tuotettu aineisto läpi, tehdä tarvittavat analyysit ja suunnitella seuraava interventiot.

Eettisyys on noussut tärkeäksi osaksi tutkimuksen arviointia. Eettisesti toimiva tutkija miettii, miten tutkimus vaikuttaa tutkittaviin, tutkijoihin, tiedeyhteisöön, yhteiskuntaan

ja ihmiskuntaan. Tutkijan pitää arvioida sitä, onko tutkittavia mahdollistaa tunnistaa tekstistä tai aiheutuuko tutkimuksesta heille haittaa. Tutkittaville kannattaa antaa mahdollisuus tarkistaa itseään koskevat kohdat raporteissa. Eettistä pohdintaa on sekin, kun tutkija etsii sellaisia raportoinnin ja kirjoittamisen tapoja, jotka antavat äänen tutkittaville. (Heikkinen ym.2006, 158.)

Tutkimuksen eettisen perustan muodostavat ihmisoikeudet ja ihmisarvon kunnioittaminen. Tutkijan on selvitettävä osallistujille tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja mahdolliset riskit ymmärrettävästi. Osallistujien on suostuttava tutkimukseen vapaaehtoisesti ja siitä on oikeus kieltäytyä sekä keskeyttää mukana olo milloin tahansa tutkimuksen aikana. Myös osallistujan on mahdollisuus kieltää itseään koskevan tutkimusaineiston käyttö tutkimuksessa. On varmistettava että osallistujat tietävät, mistä tutkimuksessa on kyse. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 131.)

Tämän kehittämisprosessin aikana kukaan työyhteisön jäsenistä ei kieltäytynyt osallistumasta kehittämiseen. Kaikki oli halukkaista arvioimaan ja kehittämään yrityksen kuntoutuspalvelun toimintamallia. Kehittämisprosessiin osallistuvien työntekijöiden nimiä ei ole tässä opinnäytetyön raportissa mainittu. Sovitusti on mainittu Tutoris Oy ja mainittu ne aluekeskukset, jotka osallistuivat kehittämistoimintaan.

Kehittämistoimintaan osallistuneiden henkilöiden anonymiteetti heidän mielipiteiden, kommenttien, kirjallisten palautteiden muodossa taattiin koko kehittämisprosessin ajan. Missään vaiheessa ei kirjattu ketkä muodostivat ryhmän interventioissa. Myöskään osallistavasta keskustelusta saaduista muistioista ei ollut luettavissa tai tunnistettavissa yksittäisen työntekijän mielipidettä. Kehittämisprosessin aikana tuotetut materiaalit toimijatutkija on säilyttänyt kotonaan mapeissa, joista ne hävitetään paperisilppurilla sen jälkeen, kun kehittämistyön raportti on hyväksytty.

Tutkimustyön kaikissa vaiheissa olen pyrkinyt toimimaan avoimesti ja rehellisesti sekä olemaan huolellinen ja tarkka aineiston käsittelyssä ja raportoinnissa. Tiedonhankinnassa olen käyttänyt pääsääntöisesti ajankohtaisia ja tarkoituksenmukaisia lähteitä ja merkannut ne noudattaen Oulun seudun ammattikorkeakoulun ohjeistusta. Tutkimuksen yhteydessä saatuja tietoja on käsitelty luetettavasti eikä niitä ole annettu ulkopuolisille. Tässä toimintatutkimuksessa arvioitua ja kehitettyä kuntoutuspalvelun toimintamallia on oikeuden käyttää Tutoris Oy:ssä. Kehittämistoiminnan aikana Startti – Matka- Pysäkki ® - toimintamalli tuotesuojattiin. Oikeudet mallin mukaisen kuntoutuspalvelun toimintamallin toteuttamiseen ja siihen liittyvien dokumenttien käyttöön on Tutoris Oy:n henkilökunnalla. Kehittämisprosessin päätyttyä kehittämistyön tulokset oheismateriaaleineen tullaan tallentamaan Tutoris Oy:n sähköiseen tietokantaan. Osa tämän kehittämistyön tuloksista on viety tietokantaan sekä yrityksen toimintakäsikirjaan jo kehittämisprosessin aikana, kuten mm. kehittämistyötä koskevat esitykset. Muut materiaalit hävitetään tuhoamalla.

POHDINTA

Palvelujen tulee olla yhdensuuntaisia asiakkaiden palvelutarpeisiin nähden. Asiakkaiden vallassa on organisaation ja työyhteisön tulevaisuus. Asiakaslähtöisellä uudistamisella tarkoitetaan ensisijaisesti uudistuksen subjektiivista puolta: miten hyvin palvelu tyydyttää käyttäjänsä vaateet ja tarpeet. Tietoiseen kehittämiseen liittyy tietynlainen edelläkävijäisyys, jossa ei tyydytä vain jälkikäteen reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin vaan ennakoimaan tulevat haasteet ja kehitystarpeet. Muutostarpeiden kannalta tärkeää on työyhteisön kyky havaita perustehtävän kannalta tärkeiden toimintaympäristön tekijöiden muutoksia. (Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 36,21.)

Dialogisten työmenetelmien tausta-ajattelu sopii mielestäni hyvin kuntoutuksen kenttään ja hyvän kuntoutuskäytännön toteuttamiseen. Niiden käyttö tukee myös Startti – Matka –Pysäkki® kuntoutuspalvelun toimintamallin toteuttamista. Omakohtaiset kokemukset dialogista ja dialogisista työmenetelmistä niin ohjaajana kuin ryhmän jäsenenäkin edesauttavat kuntoutustyöntekijää ymmärtämään ja kehittämään työskentelytapojaan kuntoutuksen arjessa. Kokko (2006) toteaa, että palaverissa ennakoitaan ja suunnitellaan asiakkaan ja perheen hyvää tulevaisuutta. Tavoitteena tuottaa yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen selkeyttä ja koordinoita sekä rakentaa konkreettinen palaverisuunnitelma (Kokko 2006, 7). Tulevaisuuden muistelun käyttäminen mahdollisti yhteistyötä ja vuorovaikutusta työyhteisössämme. Näen työskentelytavan taustalla arvoja, jotka ovat yhteneviä työyhteisömme arvoihin asiakaslähtöisyys ja yhteisöllisyys nähden.

Sosiaali- ja terveydenhuollossa sekä hyvinvointipalveluissa moniammatillista yhteistyötä tehdään asiakkaiden parhaaksi. Siksi tarvitaan asiakaslähtöisiä vuoropuhelua ja yhteistyökäytäntöjä, joissa asiakkaat tulevat oikeasti kuulluksi ja joissa he itse suunnittelevat elämäänsä. Asiakkaat tarvitsevat voimaannuttavia palvelukokemuksia ja suunnitelmallista yhteistyötä. (Kokko 2006, 3.) Jotta me kuntoutusalan työntekijöinä

voisimme näitä kokemuksia tarjota, on omakohtainen kokemus voimaannuttavien työmenetelmien käytöstä eduksi.

Kehittämisen prosessin raportin kirjoittamisen on toteutunut pitkällä aikavälillä. Siihen on vaikuttanut työelämän ohessa opiskelu ja se, ettei minulla ole ollut mahdollisuutta irrottautua työstä pääsääntöiseksi opiskelijaksi edes kuukaudeksi työtehtävieni muuttumisen myötä viimeisen vuoden aikana. Kirjoittamisprosessissa on ollut pitkiäkin taukoja. Tähän on vaikuttanut oman ajankäytön- ja hallinnan organisoimisen haasteet sekä oman motivaation vaihtelut saada opinnot päätökseen.

On ollut hienoa huomata, että kehittämistyön aikana kehitetyt työmenetelmät toimivat ja niitä on edelleen alettu kehittää aluekeskusten välille sittemmin hankittujen etäyhteyksien avulla. Hiljainen tieto, osaaminen ja kokemukset jaetaan. Artikkeleiden kirjoittaminen ja kehittämistyöstä kertominen valtakunnallisissa tilaisuuksissa olivat oppimiskokemuksia, jotka ovat antaneet lisäarvoa opiskelulle sekä tämän kehittämistyöraportin kirjoittamiselle. Ne ovat mahdollistaneet reflektoinnin, uusien näkökulmien löytämisen kehittämistoiminnan kohteena olleeseen toimintamalliin sekä kehittämisen prosessiin, joka työyhteisössä käytiin. Osaamisen johtaminen ei ole vain koulutusta, sillä on tutkittu että vain neljännes oppimisesta voi tapahtua koulutuksessa. Muu osaamisen uudistaminen tapahtuu työssä – siksi työn sisältöjä ja työprosesseja on kehitettävä niin, että osaaminen kehittyy jatkuvasti (Haataja 2009, 4).

LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulma aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Alaranta, J., Lindberg, H. & Holma, T. 2008. Hyvä kuntoutuskäytäntö. Teoksessa Kuntoutus. Rissanen, P., Kallanranta, T. & Suikkanen, A. (toim.) Helsinki: Kustannus Oy Duodecim, 647- 653.

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestävällä tavalla? Raportteja 76. Helsinki: Tykes.

Arnkil, T., Erikson, E. & Arnkil, R. 2000. Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa – Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. Raportteja 253. Helsinki: Stakes.

Autti-Rämö, I. 2008. Lasten ja nuorten kuntoutus. Teoksessa Kuntoutus. Rissanen, P., Kallanranta, T. & Suikkanen, A. (toim.) Helsinki: Kustannus Oy Duodecim, 479–506.

Autti-Rämö, I., Vainiemi, K., Sukula, S., & Louhenperä, A. GAS-menetelmä. Käsikirja. Versio 2. Hakupäivä 13.9.2012.
[www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/.../\\$file/GAS_kasikirja_100518.pdf](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/.../$file/GAS_kasikirja_100518.pdf).

Bernheimer, L., Gallimore R. & Weisner T. 1990. Ecocultural theory as context for the individual family service plan. *Journal of Early Intervention* 14(3), 219–233.

Bernheimer, L. & Keogh, B. K. 1995. Weaving interventions into the fabric of everyday life: An approach to family assessment. *Topics in Early Childhood Special Education* 15, 415-433.

Brown, J. & Isaacs, D. 2005. *The World Café' Community. The World Café'. Shaping Our Futures Through Conversations That Matter.* BK. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Böök, K. & Vilppo, L. 2004. Kohti kumppanuuttako? Erityistä tukea tarvitsevien lasten vanhempien kokemuksia perhelähtöisyydestä päiväkodin arjessa. Jyväskylän yliopisto: Erityispedagogiikan laitos. Pro gradu- tutkielma.

Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Vastapaino.

Dunst, C.J. & Trivette, C.M. 1988. Helping, helplessness and harm. Teoksessa: Witt JC, Elliot SN & Greham FM (eds). *Handbook of behavior therapy in education.* New York: Plenum Press, 343 – 376.

From, K. 2010. ”Että saisi olla lapsena toisten lasten joukossa”. Substantiivinen teoria erityistä tukea tarvitsevan lapsen toiminnallisesta osallistumisesta toimintaympäristöissään. Jyväskylän Yliopisto: Kasvatustieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

Furman, B. & Ahola, T. 2007. Onnistuminen on joukkuelaji. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti Oy.

From, K. & Koppinen, M-L. 2012. Menossa mukana - Tukea tarvitsevan lapsen ja nuoren toiminnallinen osallistuminen. Opetus 2000. PS-kustannus, 35 – 37.

Gallimore, R., Weisner, T., Kaufman, S.Z. & Bernheimer, L.P. 1989. The Social construction of ecocultural niches. Family accommodation of developmentally delayed children. American Journal on Mental Retardation 94 (3), 216–230.

Gallimore, R., Weisner, T., Bernheimer, L., Guthrie, D. & Nihira, K. 1993. Family Responses to Young Children With Development Delays: Accommodation Activity in Ecological and Cultural Context. American Journal of Mental Retardation 98(2), 185–206.

Haataja, T. 2009. Sisäisen kouluttajan profiili ja osaamisen johtaminen kunnallisessa organisaatiossa. Case Nokian kaupunki. Kehittämishanke. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Ammatillinen opettajakorkeakoulu.

Harra, T., Vehkaperä, U. & Kara, H. 2011. Työyhteisöä kehittävä täydennyskoulutus. Kohti asiakaslähtöistä toimintakyvyn arviointia. Helsinki: Metropolian ammattikorkeakoulu.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi – avain innovatiivisuuteen. Vantaa: TummaVuoren kirjapaino Oy.

Heikkinen, H. L. T. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa H. L. T. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) Siinä tutkija, missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: AtenA, 25-62.

Heikkinen, H. & Huttunen, R. 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena kustannus.

Heikkinen, L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Holma, T., Outinen, M., Idänpää-Heikkilä, U. & Sainio, S. 2001. Kirkasta ja uudista laadunhallintaa – kehitä laatutalo. Opas sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

- Honkinen, O., Kerminen, M., Mellenius, N. & von Wendt, L. 2009. Lapsen aivovamman kuntoutuksen periaatteet. Teoksessa Honkinen, O., Kerminen, M., Mellenius, N., von Wendt L. (toim.) Lapsen aivovamma. Perustietoa syntymän jälkeisistä aivovammoista ja kuntoutuksesta. Helsinki: Edita Oy, 134 -139.
- Huovinen, T. & Rovio, E. 2008. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korj. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hyvinvointi 2015-ohjelma. Sosiaalialan pitkäaikavälin tavoitteita. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö 2007. Hakupäivä 12.8.2012.
<http://pre20090115.stm.fi/ak1171526287050/passthru.pdf>.
- Hyvönen, S. 2004. Moniulotteista ja moniammatillista yhteistyötä muutosten keskellä. Tampereen yliopisto: Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen väitöskirja.
- ICF 2004. Toimintakyvyn, toimintarajoitteiden ja terveyden kansainvälinen luokitus. Helsinki: World Health Organization, Stakes.
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. (Alkup. Dialogue and the art of thinking together. 1999.) Helsinki: Kauppakaari.
- Isoherranen, K. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Vantaa: Dark Oy.
- Järvikoski, A., Hokkanen, L. & Härkäpää, K. 2009. Asiakkaan äänellä. Odotuksia ja arvioita vaikeavammaisten lääkinnällisestä kuntoutuksesta. Lapin yliopisto ja Kuntoutussäätiö. Helsinki: Yliopisto paino.
- Järvikoski, A. & Härkäpää, K. 2004. Kuntoutuksen perusteet. Vantaa: Werner Södeström Osakeyhtiö.
- Järvikoski A., Härkäpää, K., Nouko-Juvonen, S. (toim.). 2001. Monia teitä kuntoutuksen arviointiin. Helsinki: Kuntoutussäätiön tutkimuksia 2001: 69.
- Järvikoski, A. & Karjalainen, V. 2008. Kuntoutus monitieteisenä ja -alaisena prosessina. Teoksessa Kuntoutus. (Toim.) Rissanen, P., Kallanranta, T. & Suikkanen, A. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim, 80-93.
- Karila, K. & Nummenmaa, A-R. 1999. Päiväkoti moniammatillisena työyhteisönä. Lastentarha 4, 37–38.
- .KASTE – 2008 – 2011. Kaste-ohjelman valtakunnallinen toimeenpanosuunnitelma vuosille 2008 – 2011. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2009:9. Verkkodokumentti. Hakupäivä 15.5.2012.
http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-7533.pdf.
- Kelan vaikeavammaisten avoterapiastandardi 6/19.1.2010.

- Kemmis, S. & McTaggart, R. 1988. The action research planner. Deakin: Deakin University Press.
- Kemmis, S. & Wilkinson, M. 1998. Participatory action research and the study of practice. Teoksessa: Atweh B, Kemmis S & Weeks P (ed.) Action research in practice. London: Partnership for social justice in education. Routledge.
- Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa: Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: PS-viestintä Oy, 63-83.
- Kivipelto, M. 2008. Osallistava ja valtaistava arviointi. Johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.
- Koivikko, M. & Louhiala, P. 2001. Lasten kuntoutuksen etiikasta. Suomen lääkirilehti 2001:18, 2047.
- Koivikko, M. & Sipari, S. 2006. Lapsen ja nuoren hyvä kuntoutus. Valkeakoski: Vajaaliikkeisten Kunto ry. Valkeakoski: Koskiprint.
- Kokko, R-L. 2006. Tulevaisuuden muistelu. Ennakointidialogit asiakkaiden kokemina. Stakes. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Korrensalo, A. & Leppävuori, P. 2011. Uusi toimintakäytäntö vaikeavammaisten lasten kuntoutukseen Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin alueelle: raportti kehittämistyön toteutuksesta. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Kuntoutuksen koulutusohjelma, ylempi AMK. Opinnäytetyö. Hakupäivä 9.4.2012.
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39662/korrensalo_arja_leppavuori_pirkko.pdf?sequence=1.
- Koukkari, M. 2010. Tavoitteena kuntoutuminen. Kuntoutujien käsityksiä kokonaisvaltaisesta kuntoutuksesta ja kuntoutumisesta. Lapin Yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.
- Krippendorff, K. 1980. Content analysis. An introduction to its methodology. London: Sage publications.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere:Tammer-paino Oy.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kuntoutusselonteko 2002. Valtionneuvoston selonteko eduskunnalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:6. Hakupäivä 10.8.2011.
www.kuntoutusportti.fi/portal/fi/tutkimus/ohjelmat_ja_selonteot

Kuntoutuksen tutkimuksen kehittämisohjelma 2004. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2003:19.

Larsson, M. 1999. Organising habitation services. Team structures and family participation. *Child: Care, Health and Development* 26:6, 501–514.

Lasten perhekuntoutuksen kehittämisshanke 2010 – 2015. 2009. Kansaneläkelaitos. Hakupäivä 2.1.2011.
<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/230810125429PM?opendocument>

Lehtonen, P. 2008. Voimaannuttava video. Asiakaslähtöisyyden, myönteisyyden ja videokuvan muodostama työorientaatio perhetyön menetelmänä. *Jyväskylä: Jyväskylä studies in education, psychology and social research* 343, 104.

Linnakangas, R, Lehtoranta, P., Järvikoski, A. & Suikkanen, A. 2010. Perhekuntoutus puntarissa. Kelan psykiatrisen perhekuntoutuksen kehittämisshankkeen arviointi. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 109. Kelan tutkimusosasto. Helsinki 2010. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy.

Lowe, E.D. & Weisner, T.S. 2004. You have to push it – who's gonna raise your kids?: situating child care and child care subsidy use in the daily routines of lower income families. *Children and youth services review* 26.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita. Helsinki.

Mattus, M-R. 1999. Perhelähtöinen arviointi haastattelumenetelmä interventiona. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

McCollum, J. & Hughes, M. 1990. Staffing Patterns and Team Models In Infancy Programs. Teoksessa: Jordan JB, Gallagher JJ, Hutinger PL & Karnes MB (ed) *Early Childhood Special Education. Birth to Three*. Reston: The Council for Exceptional Children and its Division for Early Childhood:DEC, 129–146.

McWilliam, RA., Tocci, L. & Harbin, GL. 1998. Family-centered services: Service providers' discourse and behavior. *Topics in Early Childhood Special Education* 18:4, 206–220.

Miettinen, S. 2011. Muutoksen mahdollisuus Suomen kuntoutusjärjestelmässä. *Acta Universitatis Tamperensis*; 1625, Tampere: University Press. Hakupäivä 10.9.2011
<http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-8478-0.pdf>.

Moisio, P., Karvonen, S., Simpura, J. & Heikkilä, M. (toim.). 2008. Hyvinvointi jatkaa kasvuaan - samoin hyvinvointierot. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Helsinki: Stakes.

Määttä, P. 1997. Perhe asiantuntijana. Erityiskasvatuksen ja kuntoutuksen käytännöt. Gummerus Jyväskylä: Kirjapaino Oy.

- Määttä, P. 2001. Yhteistyö vanhempien kanssa – perhekeskeisyyttä vai perhelähtöisyyttä. Teoksessa Työkaluja päivähoidon erityiskasvatukseen. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, Julkaisuja 14, Helsinki: Edita Oyj, 27–30.
- Mönkkönen, K. 2007. Vuorovaikutus. Dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita.
- Olli, J. 2012. Lapsen oikeus tulla kuulluksi. Kuntoutus 2012:3, 17-19.
- Otala, L. 1999. Osaajana opintiellä. Opas elinikäisen oppimisen matkalle. Porvoo: WSOY kirjapainoyksikkö.
- Paatero, H., Lehmijoki, P., Kivekäs, J. & Ståhl, T. 2008. Kuntoutusjärjestelmä. Teoksessa Rissanen, P., Kallanranta, T. & Suikkanen, A. (toim.) Kuntoutus. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim, 31 – 50.
- Paasivaara, L., Suhonen, M. & Nikkilä, J. 2008. Innostavat projektit. Sipoo: Sairaanhoidtajaliitto.
- Paltamaa, J., Karhula, M., Suomela- Markkanen, T. & Autti-Rämö I. (toim.) 2011. Hyvän kuntoutuskäytännön perusta. Käytännön ja tutkimustiedon analyysistä suosituksiin vaikeavammaisten kuntoutuksen kehittämishankkeessa. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.
- PERHE-hanke 2005. Perhepalvelujen kumppanuusohjelma. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, monisteita 2005:4. Hakupäivä 12.8.2011 www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId .
- Pulkki, J. 2012. Aluetason kuntoutusjärjestelmä - Rakenne, organisaatio ja toiminta palvelujen saatavuuden näkökulmasta. Tampereen yliopisto. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Väitöskirja.
- Pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelma. Hakupäivä 14.4.2012. valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf,
- Rantala, A. 2002. Perhekeskeisyys – puhetta vai todellisuutta? Työntekijöiden käsitykset yhteistyöstä erityistä tukea tarvitsevan lapsen perheen kanssa. Jyväskylä University Printing House. Lievestuore: ER-Paino Ky.
- Rissanen, P., Kallanranta, T.,– Suikkanen, A. 2008. Kuntoutus. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.
- Ristolainen, M. & Sarajärvi, A. 2006. Oma hoitaja mallia kehitettiin Myllypuron sairaalassa. Sairaanhoidtajalehti 2006:11.
- Ruohonen, P. 2005. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatus. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö. 1-3. painos. 183.
- Ruuska, T. 2008. Lasten kuntoutuksen uudet tuulet Suomessa. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstölehti 2008:7, 4.

- Saarinen, M. 2009. Perheen ja lähiverkoston tietotaidon lisääntyminen tukee kuulonäkövammaisen lapsen kehitystä. *Kuntoutus* 2009: 32 (1), 33 -42.
- Seikkula, J. & Arnkil, T.E. 2005. Dialoginen verkostotyö. Tammi.
- Seikkula, J. & Arnkil, T.E. 2009. Dialoginen verkostotyö. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Painopaikka: Esa Print.
- Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) 2006. Kehittämistyön risteysksiä. Vaajakoski: Gummerus.Kirjapaino Oy.
- Sipari, S. 2008. Kuntouttava arki lapsen tueksi. Kasvatuksen ja kuntoutuksen yhteistoiminnan rakentuminen asiantuntijoiden keskusteluissa. *Jyväskylä studies in education , psychology and social research* 342. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Sirviö, K. 2006. Lapsiperheiden osallisuus terveyden edistämässä - mukanaolosta vastuunottoon. Asiakastilanteiden arviointia sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden ja perheiden näkökulmasta. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Hoitotiede.. Kuopio: Kuopion yliopisto.Väitöskirja.
- Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2008-2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:6. Sosiaali- ja terveysministeriö. Hakupäivä 03.06.2012
<http://pre20090115.stm.fi/hl1212563842632/passthru.pdf>.
- Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012 – 2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. Sosiaali- ja terveysministeriö. Hakupäivä 23.4.2012
http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5197397&name=DLFE-18303.pdf.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 1999. Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle. Valtakunnallinen suositus. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Stakes. Suomen Kuntaliitto, 3-13.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Kaste-ohjelman valtakunnallinen toimeenpanosuunnitelma vuosille 2008 -2011. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2009: 9.
- Sosiaali- ja terveystieteen tutkimus- ja kehittämiskeskus. 2009. Ohjeita ja luokituksia. STAKES. 2004:4. Toimintakyvyn, toimintarajoitteiden ja terveyden kansainvälinen luokitus. ICF. Jyväskylä: 2009. Gummerus kirjapaino Oy.
- Suurla, R. & Ojala, L. 2001. Opitaan ja työskennellään yhdessä. The World Café Community.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Talentum. Karisto Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum. Gummerus kirjapaino, 15.

Terveydenhuoltolaki 30.12.2010/1326.

Terveys 2015 – kansanterveysohjelma. Sosiaali – ja terveysministeriön julkaisuja 2001:4.

Terveys 2015. Hakupäivä 10.4.2011.

http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/terveys2015

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittäminen. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: University Press.

Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto – tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura ja Kansanvalistusseura. Kustantaja: Kansanvalistusseura.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Turjanmaa, P. 2005. Laadun oppiminen pienissä yrityksissä. Mallin konstruointi ja kehittäminen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Tutoris Oy. Käsikirja.

Uotinen, S. 2008. Vanhempien ja lasten toimijuuteen konsduktiivisessa kasvatuksessa. Jyväskylä studies in education psychology and social research, 351. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Valtioneuvoston kuntoutusselonteko. 2002. Valtioneuvoston selonteko eduskunnalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:6. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Vaikeavammaisten kuntoutuksen kehittämishanke. 2011. Hakupäivä 2.1.2011
<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/301008>.

Veijola, A. 2004. Matkalla moniammatilliseen perhetyöhön – lasten kuntoutuksen kehittäminen toimintatutkimuksen avulla. Oulun yliopisto. Hoitotieteen- ja terveyshallinnon laitos & Kansanterveystieteen- ja yleislääketieteenlaitos. Akateeminen väitöskirja.

Veijola, A. 2011. Arjen kuntoutus - ja sen kuuleminen. Lapsen kasvun ja kuntoutumisen päivät 14.-15.10.2011.

Veijola, A., Korrensalo, A. & Leppävuori, P. 2011. Lasten kuntoutus tarvitsee yhteisen viitekehyksen.

Veijola, A. & Seppälä, E. 2011. Kuntoutusportin uutislehti. 2011:6.

- Veijola, A., Vainionpää, L. & Virkkunen, L. 2012. Kehittämisen uusi aika vaikeavammaisten lasten kuntoutuksessa Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin alueella.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Viitala, R., Kekkonen, M. & Paavola, A. 2008. Perhekeskustoiminnan kehittäminen. PERHE-hankkeen loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008:12. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Virtanen, P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Helsinki: Tekes, 7-9.
- Väärälä, R. & Roos, M. 2005. Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin politiikkaohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:16.
- Weber, RP. 1990. Basic content analysis, second edition. London: Sage publications.
- WHO, 2007. International classification of functioning, disability and health. Children & youth version. World Health Organization.
- Whyte, WF. (toim.) 1991. Participatory action research. USA: A Sage Ficus Edition.
- Wikström, J., Meretoja, A., Hietanen, M. & al. 2008. Äkillisten aivovaurioiden jälkeinen kuntoutus. Suomalainen lääkäriseura Duodecim. Konsensuslausuma.
- Wikström, J., Siirtola, T. & Mustikka – Siirtola, M. 2008. Lääkinnällisen kuntoutuksen kehitys ja haasteet tulevaisuudelle. Kuntoutus 2008:4, 35 – 41.

LIITTEET

TAVOITTEENA YHTEISÖLLINEN KUNTOUTUS

LIITE 1

Marja Rekilä, toimintaterapeutti YAMK, Tutoris Oy.

Arja Veijola, yliopettaja, TtT, Oulun seudun ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö.

Tavoitteena yhteisöllinen kuntoutus, Startti-Matka-Pysäkki®

Kuntoutuksen ja kuntouttavien tekijöiden integroimista mahdollisimman hyvin lapsen arkeen pidetään kuntoutuksen ydinasiana. Hyvässä kuntoutuskäytännössä painotetaan asiakaslähtöisiä työskentelytapoja, jotka kohdistuvat aikaisempaa enemmän asiakkaan toimintaympäristön muutokseen ja kuntouttavan toimintaympäristön kehittämiseen. Tutoris Oy:n Startti- Matka-Pysäkki ® toimintamallin tavoitteena on toteuttaa yhteisöllistä kuntoutusta asiakkaan omassa elin- ja toimintaympäristössä. Tutoriksen kuntoutuspalvelun toimintamallia on arvioitu ja kehitetty asiakaspalautteista ja terapeuttien itsearvioinnista saadun tiedon pohjalta. Kehittämistyön tuloksena Startti-Matka-Pysäkki® toimintamallin teoreettiset perusteet selkeytyivät ja työntekijöiden hiljainen tieto tuli paremmin näkyväksi. Lisäksi asiakaslähtöisen ja yhteisöllisen kuntoutuksen merkitys puhe- ja toimintaterapeuttien toiminnassa vahvistui.

Lasten hyvä kuntoutuskäytäntö

Laki Kelan järjestämästä kuntoutuksesta on tuonut Kelan kuntoutuksen säädöspohjaan käsitteen ”hyvä kuntoutuskäytäntö”. Tällä tarkoitetaan sitä kuntoutuskäytäntöä, jota noudatetaan Kelan ja julkisen terveydenhuollon kuntoutuksessa yleisesti hyväksyttynä toimintamallina. Hyvä kuntoutuskäytäntö pohjautuu vakiintuneeseen ja kokemusperäisesti perusteltuun kuntoutuskäytäntöön tai tieteelliseen vaikuttavuustietoon (Paltamaa ym. 2011).

Lasten kuntoutuksen toteuttamisen muutos- ja kehittämishaasteet ovat suuret. Kehittämisellä pyritään siihen, että kuntoutus ei olisi enää terapiakeskeistä eikä lasta ”korjaamaan” pyrkivää toimintaa, vaan muuttuisi 2000-luvulle tyypilliseksi näyttöön perustuvaksi verkostomaiseksi toiminnaksi, jossa lapsen ja perheen osallistuminen on keskeistä. (mm. Autti-Rämö 2008). Hyvään kuntoutuskäytäntöön kuuluu arviointi, jatkuva parantaminen ja toiminnan kehittäminen saatujen tulosten perusteella. Toimintamallien ja toiminnan analysointi on perusta kuntoutuspalvelun parantamiselle. Lasten kuntoutuksen edellytyksenä on, että ammattihenkilöt arvioivat kriittisesti työtään perheiltä saadun palautteen pohjalta, ja palautetietoa kerätään systemaattisesti. (Paltamaa ym. 2011, Honkinen ym. 2009, Koivikko & Sipari 2006).

Lasten hyvä kuntoutuskäytäntö on useiden pienten yhteen liittyvien toimintatapojen muodostama kokonaisuus. Hyvän käytännön mukainen toiminta on sitoutumista

tiettyihin peruskomuksiin, -ominaisuuksiin ja -toimintatapoihin. Lasten hyvän kuntoutuksen keskeinen toiminta-ajatus on lapsen ja hänen perheensä yksilöllisistä, usein moninaista tarpeista lähtevä eri toimijoiden osallisuutta edellyttävä prosessi. Lasten kuntoutuksen ydinasiiana pidetään kuntoutuksen ja kuntouttavien tekijöiden integroimista mahdollisimman hyvin lapsen arkeen. Kuntoutuksen näkeminen osana lapsen ja hänen perheensä elämää ja tavallista arkea on erittäin tärkeää. Lisäksi kuntoutuksessa korostetaan kiinteää yhteistyötä, keskustelua ja yhteispäätöksiä lapsen kuntoutuksesta yhdessä hänen vanhempiansa kanssa. Toiminnan tulee olla suunnitelmallista, monialaista ja usein pitkäjänteistä toimintaa, jonka tavoitteena on auttaa lasta ja hänen perhettään hallitsemaan elämäntilanteensa. Hyvässä kuntoutuskäytännössä huomio kohdistuu myös ympäristön muutokseen ja kuntouttavan toimintaympäristön kehittämiseen. (Gallimore ym. 1989, Veijola 2004, From 2010, Korrensalo & Leppävuori 2011).

Startti - Matka – Pysäkki ® - toimintamalli arvioinnin ja kehittämisen kohteena

Palvelujen ja toimintakäytäntöjen jatkuvan ja pitkäjänteisen kehittämisen tulee olla osa kuntoutuspalveluja tuottavien organisaatioiden toimintaa. Kehittäminen on aina kontekstisidonnaista eli kiinnittyy vahvasti organisaation toimintaan. Kuntoutuspalveluiden kehittämisen tulee kuitenkin kiinnittyä yleisesti määritettyihin ja hyväksytyihin toimintaperiaatteisiin. Nykyisen hyvän kehittämiskäytännön mukaisesti organisaatiossa toimintatapojen ja – mallien kehittämisvastuu ei ole vain johdon tai esimiesten asia, vaan kaikkien yhteinen. Organisaation kehittämisen tulee olla aina lähellä käytännön toimintaa, jotta siinä säilyy yhteys kokemuksellisuuteen ja hiljaiseen tietoon sekä arjen toimintoihin. (mm. Harra ym. 2011, Veijola ym. 2012).

Tutoris Oy on valtakunnallinen kuntoutus-, koulutus- ja asumispalveluja tarjoava yritys. Sen tavoitteena on tuottaa laadukkaita kuntoutuspalveluja yhteisöllisen kuntoutuksen keinoin yrityksen luomalla Startti- Matka- Pysäkki® kuntoutuspalvelun toimintamallilla (kuva 1). Lähtökohtana tälle kehittämistyölle oli tunnistettu tarve tutkia ja arvioida mallia suhteessa sen tavoitteisiin ja päämääriin.

Kuva 1. Startti – Matka – Pysäkki ® kuntoutuspalvelun toimintamalli.

Kuntoutuspalvelun alussa terapeutti on yhteydessä asiakkaaseen palvelun aloittamiseen liittyvien käytännön asioiden sopimiseksi ja varmistamiseksi. Startti® eli aloituskokoontuminen pidetään mahdollisimman varhaisessa vaiheessa palvelun aloittamista, jotta asiakkaan kiinnostukset, vahvuudet ja terapian tarpeet saadaan kartoitettua. Starttiin osallistuu asiakas, hänen lähiyhteisönsä ja kuntoutukseen osallistuvat ammattihenkilöt. Kuntoutuksen tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi nimetään yhdessä. Matka ® on kuntoutuspalvelun toteuttamista asiakkaan omassa ympäristössä yhteistyöskentelyä. Näin mahdollistetaan yhteisön osallistuminen kuntoutukseen ja kuntoutuksen integroituminen asiakkaan arkeen. Kuntoutusprosessin lopussa pidetään arviointikokoontuminen eli Pysäkki ®, johon osallistuu samat henkilöt kuin Startti-palaveriin. Pysäkillä arvioidaan tavoitteiden saavuttamista ja kuntoutuksessa käytettyjen toimintatapojen merkitystä asiakkaan arkeen. Lisäksi

sovitaan yhdessä mahdollisesta prosessin jatkosta. Asiakaspalaute on osa kuntoutusprosessin päätöstä.

Yhteisöllisyys lähestymistapana ja tavoitteena

Terveyden- ja hyvinvointilaitos määrittää yhteisöllisyyden kokemuksellisenä asiana, osallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteena. Kokemuksena siitä, että voi vaikuttaa. Yhteisöllisyys nähdään voimavarana ja mahdollisuutena. Yhteisöllisyyden toteutuminen edellyttää asiakaslähtöistä, tasavertaista ja voimavaruusautunutta kohtaamista. Startti – Matka – Pysäkki® kuntoutuspalvelussa yhteisöllisen kuntoutuksen keskeisenä elementtinä on sen toteutuminen asiakkaan ympäristössä. Tämä mahdollistaa yhteistyön toteuttamisen asiakkaan sekä hänen lähi-ihmistensä kanssa. Yhteisöllisen toimintatavan tavoitteena on vuorovaikutus, kokemuksen ja tiedon keskinäinen jakaminen niin, että asiakas ja hänen lähiyhteisönsä voivat toimia arkipäivässään kuntoutumista edistävällä tavalla. Asiakkaan motivaatio, sitoutuminen ja hänen itse asettamat tavoitteet ovat tärkeitä. Yhteisöllisen kuntoutuksen kantavana voimana on asiakkaan pyrkimys itsenäiseen elämään.

Toimintatutkimus osallistaa kehittämiseen

Toimintatutkimus on tutkimusta, jonka avulla pyritään ratkaisemaan erilaisia käytännön ongelmia, parantamaan sosiaalisia käytäntöjä ja ymmärtämään niitä entistä syvällisemmin esimerkiksi työyhteisössä. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on auttaa ihmisiä tutkimaan todellisuutta, jotta sitä voitaisiin muuttaa – samalla toimintatutkimus auttaa ihmisiä muuttamaan todellisuutta, jotta sitä voidaan tutkia. (Kemmis & Wilkinson 1998, Kemmis & McTaggart 1988). Osallistava toimintatutkimus korostaa tutkimuskohteena olevan yhteisön jäsenten osallistumista kehittämis- ja tutkimustyöhön. Osallistujat ovat vastuussa toiminnastaan itselleen ja muille. Osallistavassa toimintatutkimuksessa tutkijan ja osallistujien roolit ovat tasavertaiset (Whyte 1991). Kehittämisprosessi eteni toimintatutkimuksen periaatteiden mukaan (kuva 2).

Kuva 2. Toimintatutkimuksen ja kehittämistyön kulku.

Kehittämisprosessi koostuu kolmesta vaiheesta: lähtötilanne, kehittämisvaihe ja raportointi. Vaiheisiin liittyy ammattihenkilöiden kehittämisprosessi. Työyhteisön kehittämissävyt ja niillä käytettävät dialogiset työmenetelmät sitoivat työyhteisön kehittämissävyyn ja toimintatutkimuksen kulkuun. Dialogiset työmenetelmät (mm. learning cafee, osallistava keskustelu) mahdollistavat osallistujien keskinäisen tiedon ja kokemuksen jakamisen ja tutkittavasta ilmiöstä uusien näkökulmien etsimisen. Näiden menetelmien avulla voidaan edistää yksilö- ja ryhmätasolla vastuullista luovuutta sekä oman että yhteisen osaamisen kehittämistä. Dialogisiin työmenetelmiin liitetään voimaantumisen kokemus. (Arnkil ym. 2000, Seikkula & Arnkil 2005).

Tutkimustyö liittyy kehittämiseen

Tässä artikkelissa raportoidaan Startti- Matka -Pysäkki® – kuntoutusmallin kehittämiseen liittyneen toimintatutkimuksen lähtötilannetta kuvaavia tuloksia. Kehittämistyötä ohjasivat aloitusvaiheen tutkimuskysymykset: 1. Miten kuntoutuja-asiakkaat ja heidän lähiyhteisönsä kuuluvat henkilöt kokevat Startti- Matka - Pysäkki® - mallin mukaisen kuntoutuspalvelun? ja 2. Minkälaisia kehittämistarpeita ilmenee Startti – Matka - Pysäkki® -mallin mukaan toteutetussa kuntoutuspalvelussa henkilöstön itsearvioinnissa? Kehittämistyön lopussa haettiin vastausta kysymykseen 3. Millainen Startti – Matka - Pysäkki® -malli on kehittämistyön jälkeen? Raportti on osa laajempaa kehittämis- ja tutkimustyötä.

Tutkimusaineisto muodostui ennen kehittämistyötä kerätyistä kirjallisista asiakaspalautteista sekä kehittämistyön alussa terapeuteilta kerätyistä kirjallisista itsearvioinneista.

Asiakaspalautteista saatiin tietoa siitä, miten asiakkaat ja heidän lähiyhteisönsä ovat kokeneet kuntoutuspalvelun. Terapeutit arvioivat omaa osaamistaan ja toivat esille kokemuksiaan kehittämiskohteena olevasta Startti – Matka- Pysäkki® kuntoutuspalvelun toimintamallista.

Toimintatutkimuksen edetessä tutkimusaineistoa kerättiin eri interventioiden (kehittämispäivät, tiimien kehittämiskokoukset) yhteydessä tuotetuista ryhmätöiden tuotoksista ja muistioista. Aineistot analysoitiin sisällön analyysillä. Analyysimenetelmän avulla on mahdollista esittää tutkittava ilmiö tiivistetyssä ja käsitteellisessä muodossa. Tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, ja sitä miten se näyttäytyy eri tilanteissa. Ymmärtäminen laadullisessa tutkimuksessa merkitsee laajaa analyysiprosessia, jonka tavoitteena on mahdollisimman tarkka aineistolähtöinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Krippendorff 1980, Weber 1990). Osallistavalle toimintatoiminnalle on tyypillistä, että tutkimuksen kulkuun vaikuttaa sen aikana aineistosta saatu tieto.

Startti –Matka-Pysäkki® vastaa perheiden toiveisiin

Asiakaspalautteissa vanhemmat ja lähiyhteisöt kertoivat olevansa tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä lapsi- ja perhelähtöiseen työskentelyyn. Lapsilähtöistä ja yhteisön mukaan ottavaa työskentelytapaa pidettiin tärkeänä ja sitä myös arvostettiin työmuotona. Käytännössä toiminta ilmeni joustavuutena toteuttaa terapia lapsen, perheen ja yhteisön tarpeet sekä resurssit huomioiden (toteutusaika - ja paikka, työskentelytavat). Vanhemmat ja yhteisöt arvostavat lapsen motivaation, kokemukset ja mieltymykset huomioon ottavaa työskentelyä. Edellä mainitut seikat voidaan myös liittää voimavarasuuntautuneeseen lähestymistapaan. Linnakangas ym. (2010) toteavat lasta auttavan sen, että vanhemmat saavat kuntoutuksesta voimavaroja. Aikaisemmissa tutkimuksissa (mm. Uotinen 2008) on todettu, että vanhemmat toivoivat lapsen omaa aktiivisuutta ja innostuneisuutta kuntoutukseen. Vuorovaikutustaidot nähtiin osaksi lapsi- ja perhelähtöistä työtä. (Saarinen 2009, McWilliam ym. 2008). Terapeuttien ammatti- ja yhteistyötaidot arvioitiin erittäin hyviksi suurimassa osassa palautteita. Terapeutin ominaisuuksista arvostettiin hänen rauhallisuuttaan, kärsivällisyyttään,

avoimuuttaan, vuorovaikutustaitojaan ja arvostavaa kohtaamista. Terapeuttien toiminnassa arvostettiin myös lapsen ympäristössä tapahtuvaa kuntoutusta ja ohjausta. Kuntoutuksen ympäristön merkitystä korostetaan myös Lapsen ja nuoren hyvä kuntoutus-projekti (2002–2005) tuloksissa: kuntoutus on tuotava arkeen, jossa lapsi elää ja toimii. Ohjaus on tietotaidon tuomista lapsen ja perheen lähelle.

Asiakkaat arvioivat yhteisöllisyyden ja moniammatillisuuden toteutuneen Startti-Matka-Pysäkki® mallin mukaisessa toiminnassa hyvin tai erittäin hyvin. Palautteissa näitä oli kuvattu konkreettisena ja selkeänä tapana tehdä kuntoutusta lapsen ja yhteisön kanssa. Käytännönläheisyyttä ja vanhempien sekä lapsen elinympäristöön kuuluvien henkilöiden mahdollisuutta osallistua terapiaa pidettiin hyvänä. Tärkeäksi koettiin myös se, että lapsen kanssa toimivilla henkilöillä on mahdollisuus saada ohjausta ja vinkkejä lapsen kanssa toimimiseen. Vaikeavammaisten kuntoutuksen kehittämishankkeessa (VAKE) vanhemmat toivat niin ikään esille terapeutin antaman tiedon käyttökelpoisuuden ja saatavuuden sekä ymmärrettävyyden. Terapeutin luontevuutta ja yhteistyökykyä sekä kykyä motivoida lasta ja yhteisöä arvostettiin tärkeänä ominaisuutena terapeutin työssä. Kotiohjeita - ja harjoituksia toivottiin enemmän niin kuntoutuspalvelun aikana kuin sen päättyessä. Tämä tulos on yhtenevä mm. VAKE – hankkeen tulosten kanssa. Startti- Matka- Pysäkki® -mallin mukaiseen toimintaan kuuluviin Startti-aloituspalaveriin ja Pysäkki-arviointipalaveriin toivottiin enemmän aikaa.

Asiakaspalaute ei tuonut esille selkeitä kehittämistarpeita. Asiakaspalautteet kuvaavat usein tyytyväisyyden harhan. Tämä herätti kysymyksen siitä, mikä merkitys palautteilla on työyhteisön kuntoutustoiminnalle ja terapeuttien osaamisen kehittämiseksi. Hyvä palaute motivoi työyhteisöä kehittämistyöhön. ja se toi esille tarpeen lähteä tutkimaan yhdessä, mitä yhteisöllinen kuntoutus tarkoittaa toiminnassamme, miten se ilmenee käytännössä ja miten me sen ymmärrämme. Kehittämisprosessin alkuvaiheen oletus, että kehittämistarpeet nousisivat asiakaspalautteista, osoittautui virheelliseksi. Todelliset kehittämistarpeet nousivat työntekijöiden itsearvioinneista.

Itsearviointien perusteella todettiin, että Startti- Matka- Pysäkki® -mallin taustat ja teoreettiset lähtökohdat ovat määrittämättömät. Lisäksi todettiin tarve arvioida mallin toteutukseen liittyviä yhteisiä työvälineitä, ja tarvittaessa uudistaa ja ajantasaistaa niitä.

Kehittämistyö uudisti ajattelu- ja toimintatapoja

Kehittämistoiminnan tuloksena selkiytyivät työyhteisön arvot ja toimintaperiaatteet, mikä näkyi Startti- Matka- Pysäkki® -toimintamallin jäsentymisenä ja siihen liittyvien työkäytäntöjen kehittämisenä. Näiden selkeytyessä pystyimme kuvaamaan selkeämmin Startti- Matka- Pysäkki® -toimintamallin tilaajillemme ja asiakkaillemme.

Ammattihenkilöiden toimintaan liittyy paljon hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on kokemuksellista tietoa, joka vaikuttaa ihmisen toiminnassa, vaikka sitä ei osata täsmällisesti ilmaista ja muotoilla (Järvikoski & Karjalainen 2008). Hiljainen tieto on kokemusten ja perehtymisen kautta syntynyttä tiedostamatonta osaamista ja taitoja, joita

osaajan on vaikea pukea sanoiksi. Se on tietoa, jota on vaikea kertoa muille. Se on kykyä ymmärtää asioita kokonaisuuksina, osana jotain tiettyä kontekstia (Toom ym. 2008). Tutoris Oy:ssä toteutetun kehittämistyön tuloksena syntyivät ns. Tutoriksen parhaat käytännöt, jotka koostuvat julkituoduista terapeuttien hiljaisesta tiedosta ja hyvistä käytännöistä yhteisöllisen kuntoutuksen toteuttamisessa. Hiljainen tieto toi esiin myös terapeuttien näkemyksen oman ammattitaidon, persoonan ja vuorovaikutuksen merkityksestä yhteistyön luomisessa.

Kuntoutuspalvelun laadun varmistukseen liittyvän asiakaspalautteen merkitys toiminnan kehittämistä ohjaavana välineenä selkiytyi. Asiakaspalautelomakkeet uudistettiin ja niiden tuottaman tiedon systemaattiseen hyödyntämiseen kehitettiin yhteinen käytäntö.

Startti- Matka – Pysäkki ® toimintamallin peruslähtökohdaksi löytyi kehittämisprosessin aikana ekokulttuurinen teoria. Ekokulttuurisen lähestymistavan mukaan kuntoutuksen piiriin kuuluu myös lapsen elinympäristö, jolloin lapsen kehitys nähdään lapsen ja hänen ympäristönsä välisenä aktiivisena vuorovaikutuksena (Veijola ym. 2010). Ekokulttuurinen lähestymistapa korostaa päivittäisten rutiinien merkitystä ja sitä, että toiminta perheen kanssa toteutuu moniammatillisena yhteistyönä. (Gallimore ym. 1989, Bernheimer ym. 1990). Lapsi- ja perhekeskeisen kuntoutuksen perusta on ekokulttuurinen näkemys lapsen kehityksestä, perheen toiminnasta sekä kuntoutuksen ja kasvatuksen mahdollisuuksista. Tutoriksen parhaisiin käytäntöihin on sisällytetty terapeuttien hyväksi toteamia tapoja luoda yhteistyö niin vanhempien, päiväkodin kuin koulun ammattilaisten kanssa.

Työyhteisön jäsenten tietoisuus organisaation ja oman toiminnan kiinnittymisestä yhteiskunnallisiin tekijöihin, mitkä ohjaavat kuntoutuksen kehittämistarpeita, lisääntyi. Startti –Matka - Pysäkki®- mallin mukaan toimivien terapeuttien arvostus yhteisöllisen kuntoutuksen toimintamallin käytöstä lisääntyi ja avautui uudella tavalla kehittämisprosessin aikana. Yhteisölliseen kuntoutukseen liitettiin osallisuus, voimavarat, lapsi- ja perhelähtöisyys, yhteistyö, moniammatillisuus ja arjessa pärjääminen. Kehittämisprosessin aikana avattiin em. käsitteitä ja niiden integroitumista terapeutin toimintaan. Kehittämistyön tuloksena tuotettiin konkreettisia esimerkkejä Tutoriksen parhaisiin käytäntöihin siitä, miten yhteisölliseen kuntoutukseen liittyvät asiat ilmenevät työntekijöiden toiminnassa. Yhteisöllisyys käsitteenä ja ilmiönä avautui työntekijöille uudella tavalla. Yhteisölliseen toimintaan liittyviä tekijöitä voitiin tunnistaa ja nimetä aikaisempaa paremmin kaikkien toiminnassa.

Mallin mukaan toimivat terapeutit löysivät omalle toimintatavalleen yhtymäkohtia kuntoutuksen ns. uuden paradigman mukaiseen toimintaa ja hyvään kuntoutuskäytäntöön. Kehittämistyö tuloksena voitiin todeta, että Startti –Matka - Pysäkki® - mallin mukainen toimintatapa on yhtenevä kuntoutuksen vallalla olevien ihanteiden ja tavoitteiden kanssa: yhteisöllinen, arjessa tapahtuva kuntoutus,

kuntoutuksen asiakaslähtöisyys, voimavarasuuntautunut ja osallisuutta edellyttävä työskentelytapa.

Kuntoutusta ohjaavat teoreettiset lähtökohdat opittiin konkretisoimaan ja ymmärrys ICF-viitekehyksen että GAS-menetelmän merkityksestä kuntoutuksessa lisääntyi. Tietoisuus kuntoutukseen kohdentuvista kehitystarpeista ja siitä, miten Startti- Matka – Pysäkki ® toimintamalli vastaa haasteisiin selkeytyi prosessin aikana.

Startti – Matka- Pysäkki® – toimintamallin liittyviä työvälineitä, mm. Startti – Matka- Pysäkki® lomakkeet ja asiakastyytyväisyyskysely, kehitettiin aikaisempaa helpommin käytettäväksi ja organisaation kuntoutuspalveluja paremmin vastaaviksi.

Kehittämistyön aikana tuotettiin myös uudistettu uuden työntekijän perehdyttämiseen liittyvä ohjeistus. Siihen liitettiin Tutoriksen parhaat käytännöt ja Startti – Matka – Pysäkki ® -toimintamalli taustatekijöineen.

Yhdessä kehittäminen kannattaa

Tutoriksessa toimintatutkimuksena toteutettu kehittämistyö osoittautui toimivaksi menetelmäksi sekä arvioida että kehittää yrityksen toimintaa. Osallistava toimintatutkimus ja dialogiset työmenetelmät mahdollistivat yhdessä kehittämisen, missä yhteinen keskustelu on ollut merkityksellistä. Keskustellen työyhteisön arvot ja toimintakulttuurin taustat tulivat kaikille aikaisempaa tutuimmiksi. Kehittämisen kautta rakentui myös uudenlainen tapa yhteiseen, kaikkia osallistavaan ja sitouttavaan, kehittämistyöhön.

Hyvän käytännön mukaiset innovaatiot syntyvät usein normaalin kuntoutuspalvelun tuottamisprosessin yhteydessä, osana arjen toimintaa. Innovaatiot, Startti- Matka- Pysäkki® - malli, syntyvät ja kehittyvät ajan kuluessa pienten muutosten sarjoina. Tyypillistä oman työn kehittämiseksi on, että toiminta tunnustetaan usein innovaatioksi vasta jälkeenpäin, kun aikaa yhdessä keskustellen arvioida toimintaa. Näin on mahdollista siirtyä uudenlaisiin menettely- ja lähestymistapoihin, joilla on kyky muuntaa uusiksi yhteisiksi käytännöiksi.

Lähteet:

- Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Helsinki: Tykes raportteja 76.
- Arnkil, T., Erikson, E. ja Arnkil, R. 2000. Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa – Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. Stakes. Raportteja 253.
- Honkinen, O., Kerminen, M., Mellenius, N. & von Wendt, L. 2009. Lapsen aivovamman kuntoutuksen periaatteet. Teoksessa Honkinen O., Kerminen M., Mellenius N., von Wendt L. (toim.) Lapsen aivovamma. Perustietoa syntymän jälkeisistä aivovammoista ja kuntoutuksesta.(s. 134 -139). Edita Oy, Helsinki.
- Kemmis S. & Wilkinson M. 1998. Participatory action research and the study of practice. Teoksessa: Atweh B, Kemmis S & Weeks P (ed.) Action research in practice. London: Partnership for social justice in education. Routledge.
- Korrensalo, A. & Leppävuori, P. 2011. Uusi toimintakäytäntö vaikeavammaisten lasten kuntoutukseen Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin alueella. Raportti kehittämistyön toteutuksesta. Kuntoutuksen koulutusohjelma Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://publications.thesis.fi/bistream/handle/10024/39662/korrensalo>. Luettu 9.4.2012.
- Krippendorff, K. 1980. Content analysis. An introduction to its methodology. London: Sage publications.
- Paltamaa, J., Karhula, M., Suomela- Markkanen, T., Autti-Rämö I. (toim.) 2011. Hyvän kuntoutuskäytännön perusta. Käytännön ja tutkimustiedon analyysistä suosituksiin vaikeavammaisten kuntoutuksen kehittämishankkeessa. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.
- Seikkula, J. & Arnkil, T.E. 2005. Dialoginen verkostotyö. Tammi.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittäminen. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: University Press.
- Toom A., Onnismaa J., Kajanto A. (toim.) 2008. Hiljainen tieto - tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja.
- Veijola, A., Vainionpää, L., Virkkunen, L. 2012. Kehittämisen uusi aika vaikeavammaisten lasten kuntoutuksessa Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin alueella. ARTIKKELI.
- Weber, RP. 1990. Basic content analysis, second edition. Sage publications, London.
- http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/_julkaisu/1578410
- Whyte, WF. (toim.) 1991. Participatory action research. A Sage Ficus Edition.US

Marja Rekilä, Toimintaterapeutti, (ylempi AMK), Tutoris Oy.
Arja Veijola, Yliopettaja, TtT, Oulun seudun ammattikorkeakoulu.

TYÖYHTEISÖN OSAAMINEN NÄKYVÄKSI

Tutoris Oy:ssä arvioitiin ja kehitettiin vuosina 2009–2010 yhteisöllistä kuntoutusta ohjaavaa Startti-Matka-Pysäkki® -toimintamallia osana yrityksen toimintamallien- ja käytäntöjen sekä palvelujen vaikuttavuuden arviointia. Kehittämistyö toteutettiin henkilöstöä osallistavana toimintatutkimuksena.

Kuntoutuspalveluja tuottavien yritysten on odotettu tuottavan laadukkaita palveluja kustannustehokkaasti jo kymmeniä vuosia. Yritykset ovat sovittaneet yhteen asiakaslähtöiset palvelut, kustannustehokkuuden sekä palveluiden laadun. Yrityksiltä odotetaan kuntoutuspalveluiden tuottamisessa uudenlaista innovaatiota, mikä tarkoittaa jatkuvasti kehittyviä ja kuntoutujan yksilöllisiin tarpeisiin vastaavia tuotteita ja palveluja. Yritykset joutuvatkin arvioimaan kriittisesti nykyisiä työ- ja toimintamallejaan sekä johtamis- ja organisaatiokäytäntöjään. (mm. Alasoini 2011). Organisaation kehittämisen tulee olla aina lähellä käytännön toimintaa (mm. Harra, Vehkaperä, Kara 2011), jotta siinä säilyy yhteys kokemuksellisuuteen ja hiljaiseen tietoon sekä arjen toimintoihin (mm. Veijola, Vainionpää, Virkkunen 2012).

Tutoris Oy on valtakunnallinen kuntoutus-, koulutus- ja asumispalveluja tarjoava yritys. Sen tavoitteena on tuottaa laadukkaita kuntoutuspalveluja yhteisöllisen kuntoutuksen keinoin Startti-Matka-Pysäkki® -toimintamallilla (Kuvio 1.). Henkilöstön itsearvionti ko. malliin liittyvästä osaamisestaan ja kokemuksista olivat tämän kehittämistoiminnan lähtökohdat.

Kuvio 1. Startti – Matka – Pysäkki®-kuntoutusmallia käytetään Tutoris Oy:ssä kuntoutuspalveluiden tuottamisen mallina. (Liite 1.)

Startti- Matka- Pysäkki® -mallissa kuntoutusprosessi käynnistyy, kun terapeutti on yhteydessä asiakkaaseen palvelun aloittamiseen liittyvien käytännön asioiden sopimiseksi ja varmistamiseksi. Startti® eli aloituskokoontuminen pidetään palvelun alussa, jolloin kartoitetaan asiakkaan terapian tarve ja tavoitteet sekä vahvuudet. Starttiin osallistuvat asiakas, hänen lähiyhteisönsä kuuluvia henkilöitä ja kuntoutukseen osallistuvat ammattihenkilöt. Kuntoutuksen tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi nimetään yhdessä. Matka® on kuntoutuspalvelun toteuttaminen yhteistoiminnallisesti asiakkaan omassa toimintaympäristössä. Näin mahdollistetaan yhteisön osallistuminen kuntoutukseen ja kuntoutuksen integroituminen asiakkaan arkeen. Kuntoutusprosessin lopussa pidetään arviointikokoontuminen eli Pysäkki®, johon osallistuvat samat henkilöt kuin Startti-palaveriin. Pysäkillä arvioidaan tavoitteiden saavuttamista ja kuntoutuksessa käytettyjen toimintatapojen merkitystä

asiakkaan arkeen. Tässä vaiheessa sovitaan mahdollisesta jatkosta. Asiakaspalaute on aina osa kuntoutusprosessin päätöstä.

Kehittämistyö toteutettiin osallistavana toimintatutkimuksena (Whyte 1991), missä keskeistä on yhdessä muuttaa toimintaa. Toimintatutkimus voidaan määrittää yhteisölliseksi ja itsereflektiiviseksi tutkimustavaksi, jonka avulla työntekijät pyrkivät kehittämään omia toiminta- ja työkäytäntöjään. Samalla he pyrkivät ymmärtämään entistä paremmin toimintatapojaan ja tilanteita, joissa he toimivat (Kemmis & McTaggart 1988). Toimintatutkimuksessa liikutaan ja toimitaan yksilöllisellä sekä sosiaalisella tasolla, joka muodostaa yksilöiden oppimisen perustan (Aaltola & Valli 2010). Tässä kehittämistyössä käytettiin henkilöstön osallisuutta vahvistamaan dialogisia menetelmiä, kuten learning cafe (Brown & Isaacs 2005) ja tulevaisuuden muistelu (Arnkil & Seikkula 2005).

Kehittämisen prosessi Kehittämistyöhön osallistuivat vuosina 2009 -2010 Tutoris Oy:n aluekeskukset: Lappi, Pohjois-Pohjanmaa, Kainuu, Keski-Pohjanmaa, Etelä-Pohjanmaa ja Uusimaa. Kehittämistyöhön osallistui koko työyhteisö: puhe- ja toimintaterapeutit, hallinnon ja johdon työntekijät.

Kehittämistyö käynnistyi alkuaan Startti – Matka- Pysäkki® -toimintamallin käyttöön liittyvistä asiakaspalautteista. Näiden analyysin tulokset johtivat yrityksessä mallin syvällisempään tarkasteluun. Toimintamallin kehittäminen toteutettiin kaikkien aluekeskusten yhteistoimintana. Aluekeskuksissa nimettiin ns. avainhenkilöt, jotka toimivat kehittämistoiminnassa toimintatutkimuksen toteuttajan kanssa vastuuhenkilöinä työyhteisön kehittämispäivillä sekä omissa tiimeissään prosessia eteenpäin vievän keskustelun ohjaajina että aineistojen kerääjinä dialogisia työmenetelmiä käyttäen.

Tutoris Oy:n aluekeskusten terapeutit arvioivat Startti-Matka-Pysäkki® -mallin edellyttämää osaamistaan sekä omia kokemuksiaan mallin käytöstä. Itsearviointi toteutettiin kehittämisen vaiheen alussa kyselylomakkeella, missä oli avoimia kysymyksiä. Aineisto analysoitiin sisällön analyysillä. Työyhteisön kehittämispäivillä esitettiin analyysin tuottama tieto, minkä pohjalta suunniteltiin kehittämistoimintaa.

Startti-Matka-Pysäkki® -mallin arviointi

Startti- Matka – Pysäkki ®- malli ohjeistuksineen koettiin selkeänä. Erityisesti palvelun aloittamiseen liittyvät toimintakäytännöt todettiin toimiviksi; yhteydenottaminen asiakkaaseen ja Startti® – eli aloituskokoontuminen. Itsearvioinnista saatu tieto toi esille työyhteisön tarpeen sekä mallin kuvaamisessa että malliin liittyvässä asiakaspalautekyselyissä käytettävien käsitteiden avaamiseen ja yhdenmukaiseen määrittelyyn. Työntekijät kaipaivat keskustelua mm. siitä, mitä todella tarkoitettiin yhteisön ohjaamisella sekä ohjeiden ja vinkkien antamisella asiakkaan arkeen. Yhteisesti haluttiin myös pohtia sitä, miten työyhteisössä ymmärrettiin yhteisöllinen kuntoutus. Terapeutit toivoivat, että heillä olisi enemmän aikaa ”yhteisössä toimimiseen” ja yhteistyön rakentamiseen sekä kuntoutukseen liittyvistä asioista

keskustelemiseen. Pysäkin® – eli arviointikokoontumisen ajankohdan määrittäminen ja toteuttaminen tarkoituksenmukaisesti asiakkaiden eripituisissa kuntoutusjaksoissa koettiin haasteellisenä. Asiakaspalautteiden merkitys kuntoutuspalvelun laadun arvioimisessa ja kehittämisessä sai työntekijöiden keskuudessa uuden merkityksen.

Kehittämistyön tuloksia

Yhteisöllinen kuntoutus on vaikeasti määritettävä ilmiö. Community Based Rehabilitation (CBR) on kehitysyhteistyöhön liittyvä käsite, joka viittaa ammattihenkilöiden ohjaamaan vammaisen ihmisen kuntoutukseen heidän läheisten toimesta kuntoutujan lähiyhteisössä (Helsingin WHO konferenssi 2003). CBR - tutkimuskatsauksessa ei löytynyt tulkittavaa yhdenmukaista kokonaisuutta yhteisöllisestä kuntoutuksesta (Finkenflugel ym. 2005). Ekokulttuurisen teorian ydin on kuntoutuksen liittyminen vahvasti lapsen ja perheen luonnollisiin toimintaympäristöihin (Gallimore ym. 1989, Bernheimer ym. 1990). Olennaista on tunnistaa yhdessä mistä lapsi ja hänen vanhemmat, yhteisö, ammattihenkilöt ja palvelun kustantaja ovat sopineet (Pulli 2010,20). Yhteisöllinen kuntoutus voidaan määrittää ammattirajat ylittävänä, osaamista siirtävänä toimintana (transdisciplinary) (Pulli 2010, 21, myös Veijola 2004, 14).

Mallin vahvuudet Kehittämistoiminnan tuloksena Tutoris Oy:ssä vahvistui asiakkaan omassa elin- ja toimintaympäristössä tapahtuvan kuntoutuksen merkitys yhteisöllisen kuntoutuksen keskeisenä elementtinä. Kuntoutuksen ja kuntouttavien tekijöiden integroitumista mahdollisimman hyvin lapsen arkeen pidetään kuntoutuksen ydin asiana (mm. Koivikko & Sipari, 2008). Kuntoutuspalvelun toteuttaminen lapsen toimintaympäristössä luo puitteet yhteisölliselle ja moniammatilliselle kuntoutukselle. Näin terapioiden toteutusta ja sille asetettujen tavoitteiden saavuttamista voidaan arvioida luontevasti kuntoutuspalvelun aikana yhdessä lapsen vanhempien ja muiden lapsen ympäristöön kuuluvien henkilöiden kanssa. Yhteisön voimavarat, resurssit ja lapsen ympäristön huomioiminen ovat terapeuttien mielestä niitä asioita, joihin yhteisöllisen kuntoutuksen mukaisessa toiminnassa on kiinnitettävä huomiota.

Lasten kuntoutuksessa moniammatillinen yhteistyö voi toteutua monella eri tavalla. Keskeistä työskentelyssä ovat toiminnan rakenne eli se ketä työryhmään kuuluu, tehtävä eli se mitä he tekevät ja vuorovaikutus ryhmässä eli se miten he työskentelevät yhdessä (Veijola 2006, 31; McCollum & Hughes 1990, 130). Startti – Matka - Pysäkki®-mallin mukaisen kuntoutuksen voidaan katsoa olevan yhteistyötä ja moniammatillista toimintaa, jossa mahdollistuu vanhempien ja lapsen lähi-ihmisten osallisuus ja kuuluksi tuleminen. Yhteisenä päämääränä voidaan nähdä lapsen arjen sujuminen sekä hänen että ympäristön voimavarojen huomioiminen ja hyödyntäminen. Keskeistä toiminnassa on muun muassa lasten vanhempien mukaan se, että ammattihenkilöt sisäistävät asiakkuuden ja yhteisöllisyyden merkityksen omassa toiminnassaan.

Toimintakäytännön muuttaminen Terapeuttien mukaan yhteisesti sovituista asioista kiinnipitäminen on mallin toteutuksessa erittäin tärkeää yhteisöllisen kuntoutuksen rakentumiselle. Startti – ja Pysäkki®- palaverissa sovitaan yhdessä, miten jokainen

omalta osaltaan edesauttaa ja tukee lasta arjessa yhteisesti nimettyjen tavoitteiden mukaisesti. Terapeuttien kokemuksen mukaan, mitä paremmin Startissa saadaan sovittua konkreettiset tavoitteet ja yhteiset pelisäännöt, sitä sujuvammin yhteistyö ja toimiminen yhteisössä luonnistuvat. Pysäkin® merkityksessä korostuu se, että se tehdään yhdessä lapsen vanhempien ja lähiyhteisön kanssa. Lapsen arjen sujumisessa on tärkeää, että kuntoutus integroituu kiinteästi arjen toimintoihin. Kuntoutus saadaan näkyväksi, kun kaikki esittävät omat arviointinsa tavoitteiden saavuttamisesta sekä kuntoutuksen toteutukseen liittyvien toimintatapojen ja yhteistyön merkityksestä. Pysäkki® mahdollistaa myös palautteen antamiseen ja saamiseen lapsen kuntoutumiseen osallistuvien eri tahojen välillä.

Kehittämistoiminnan alussa tunnistettiin tarve Startti-Matka-Pysäkki® – toimintamallin käyttöön liittyvien työvälineiden (mm. lomakkeet) kehittämiseen toimintamallia paremmin vastaaviksi. Startti- ja Pysäkki® -lomakkeita ja mallin käyttöön liittyvää asiakaspalautetta kehitettiin prosessin aikana.

Yhteinen orientaatio, motivointi, sitouttaminen ja kuuluuksi tuleminen luovat edellytykset lapsi- ja perhelähtöiseen toimintaan sekä vanhempien että yhteisön osallisuuteen. Näiden vuoksi Starttia® ja Pysäkkiä® pidetään tärkeänä osana toimintamallia. Perhekeskeisessä toiminnassa keskeistä ovat yhteiset keskustelut ja perheen vahvuuksien korostaminen (Veijola 2006, myös Gallimore ym. 1989, 1993, Määttä 1999). Sovittujen asioiden dokumentointi motivoi ja sitouttaa kaikkia lapsen kanssa läheisesti toimivia.

Terapeuttien mukaan merkityksellistä kuntoutuksen tavoitteiden saavuttamisessa ja vaikuttavuuden osoittamisessa on se, että kuntoutuspalvelut toteutetaan lapsen elin- ja toimintaympäristössä. Kaste-hankkeidenkin (2012 -2015) kantavana ajatuksena on, että lapsia ja nuoria tuetaan ensisijaisesti heidän luonnollisissa arki- ja elinympäristöissä. PERHE- hankkeen (2005–2007) tuloksissa tuodaan niin ikään esille perheen hyvinvoinnin perustan olevan lasten ja perheiden omissa, sosiaalisissa verkostoissa ja ympäristöissä.

Kuntoutuksen näkeminen osana lapsen ja hänen perheensä elämää ja tavallista arkea on tärkeää (Burkett 1989; Gallimore ym. 1989; Autti-Rämö 2008). Startti-Matka-Pysäkki®- mallin mukaisessa kuntoutuspalvelussa pidetään tärkeänä ohjeiden ja vinkkien antamista lapsen arkeen. Terapeuttien mukaan niihin liittyy aina konkreettisen materiaalin ja ohjeiden antamista. Vaihtoehtojen tarjoaminen lapsen vanhemmille ja lähihenkilöille koetaan osaksi yhteisön ohjausta. Kannustaminen, tukeminen, kuunteleminen ja palautteen antaminen ovat tärkeitä työhön liittyviä tekijöitä. Terapeuttien kokemukset yhteisön ohjaamisesta ovat yhteneviä voimavarasuuntautuneen asiakastyön kanssa. Voimavarasuuntautuneessa työskentelyssä painopiste on siinä, mikä on mahdollista ja muutettavissa, eikä niinkään siinä, mikä on mahdotonta ja vaikeaa (Veijola 2009; O’Hanlon & Weiner-Davis 1990, Morley 1995, Siitonen 1999, Heikkilä & Heikkilä 2001). Hyvää yhteistyötä

perheiden ja kaikkien lapsen kuntoutukseen osallistuvien välillä kuvastaa erään terapeutin toteamus: ”Se on sitä, että käytännön asiat terapian toteuttamiseen liittyen sujuvat hyvin.”

Yhteenveto Kehittämisen prosessin alussa tunnistettiin tarve tarkastella yhdessä sitä, mitä yhteisöllinen kuntoutus tarkoittaa ja, miten se ilmenee Tutoris Oy:n henkilöstön toiminnassa. Kehittämistyön tuloksena avattiin Startti-Matka-Pysäkki® – toimintamallin teoreettiset lähtökohdat ja paneuduttiin siihen, mitä yhteisöllinen kuntoutus ilmiönä ja käsitteenä tarkoittaa. Kehittämistyö tuotti yhteisöllisen kuntoutuksen prosessikuvauksen. Lisäksi asiakaspalauteprosessi avattiin ja sitä selkeytettiin.

Tutoris Oy:ssä kehittämistyön tuloksena syntyi uuden työntekijän perehdyttämisen ohjeistus, mihin myös Startti – Matka - Pysäkki® – toimintamallin teoreettiset taustat sekä Parhaat käytännöt – malli kuuluvat. Startti- Matka- Pysäkki® – toimintamallin mukaisen toiminnan varmistaminen käytännössä edellyttää aikaisempaa enemmän kaikkien työntekijöiden osallistumista uuden työntekijän perehdyttämiseen.

Kehittäminen Tutoris Oy:ssä koettiin mielekkäänä, yhteishenkeä ja osaamista vahvistavana prosessina. Heikkinen, Rovio ja Syrjälä (2006) toteavat kehittämistyön ns. kenttävaiheen olevan parhaimmillaan dialogista oppimista – osallistujien tasavertaista keskustelua, ongelmanratkaisua ja tiedonmuodostusta. Koukkari (2010) tuo esille käsitteen merkitysneuvottelu, jolla hän viittaa kuntoutujan ja kuntoutustyöntekijän käsityksiin kuntoutuksesta ja kuntoutumisesta. Käsitysten kohtaaminen kuntoutusinterventiossa, vaikuttaa sen onnistumiseen ja merkitykseen osapuolten kannalta. Osaamisen kehittämisessä merkitysneuvottelun mahdollistaminen rohkaisee dialogisten menetelmien käyttöä, mikä auttaa hiljaisen tiedon esille tuomista. Tutoris Oy:ssä toteutettu kaikkia aluekeskuksia ja kaikkia työntekijöitä osallistanut Startti-Matka- Pysäkki® – toimintamallin kehittämisprosessi tuotti yritykseen myös yhteisöllisen toiminnan kehittämismallin.

Kuvio 1. Startti – Matka – Pysäkki ®-kuntoutusmallia käytetään Tutoris Oy:ssä kuntoutuspalveluiden tuottamisen mallina.

Lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulma aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä. PS-kustannus.

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Helsinki. Tykes raportteja 76.

Autti-Rämö, I. 2008. Lasten ja nuorten kuntoutus. Teoksessa Rissanen, P., Kallanranta, T. & A. Suikkanen, A. (toim.) Kuntoutus. (s.487). Duodecim. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Bernheimer LP, Gallimore R. & Weisner TS .1990. Ecocultural theory as context for the individual family serviceplan. *Journal of Early Intervention* 14(3): 219–233.

Brown, J., Isaacs, D. and The World Café' Community. 2005. *The World Café'. Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*. BK. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.

Finkenflugel,H., Wolfersl,I. & Huijsman,R. 2005. The evidence base for CBR. A literature review. *International Journal of Rehabilitation Research*, 28 (3), 187-201.

Gallimore, R., Weisser, T., Kaufman, S., Bernheim, L. 1989. The Social construction of ecocultural niches: Family accomodation of developmentally delayed children. *American Journal on Mental Retardation* 94(3): 216-230.

Harra, T., Vehkaperä, U., Kara, H. 2011. Työyhteisöä kehittävä täydennyskoulutus: Kohti asiakaslähtöistä toimintakyvyn arviointia. Helsinki. Metropolian ammattikorkeakoulu.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. *Dialogi – avain innovatiivisuuteen*. Vantaa. TummaVuoren kirjapaino Oy.

Kemmis, S. & McTaggart, R. 1988. *The action research planner*. Deakin: Deakin University Press.

Koivikko, M. & Sipari, S. 2006. *Lapsen ja nuoren hyvä kuntoutus. Vajaaliikkeisten Kunto ry*. Valkeakoski. Koskiprint.

Koukkari, M. 2010. Tavoitteena kuntoutuminen. Kuntoutujien käsityksiä kokonaisvaltaisesta kuntoutuksesta ja kuntoutumisesta. *Acta Universitatis Lapponiensis* 179. Rovaniemi. Lapin yliopistokustannus.

Pulli, T. 2010. *Totta ja unta. Draama puhe- ja kehitysvammaisten ihmisten yhteisöllisenä kuntoutuksena ja kokemuksena*. Jyväskylä *Studies in Education, Psychology and Social Research* 385. Väitöskirja.

Seikkula, J. & Arnkil, T.E. 2005. *Dialoginen verkostyo*. Tammi.

Veijola, A. 2004. Matkalla moniammatilliseen perhetyöhön – lasten kuntoutuksen kehittäminen toimintatutkimuksen avulla. Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos, Kansanterveystieteen ja yleislääketieteen laitos. Oulun yliopisto. Oulu University Press.

Veijola, A., Vainionpää, L., Virkkunen, L. 2012. Kehittämisen uusi aika vaikeavammaisten lasten kuntoutuksessa Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin alueella. Artikkel.

Whyte, WF. (toim.) 1991. Participatory action research. USA. Sage Ficus Edition.

International Consultation to Review Community-Based Rehabilitation (CBR), Hosted by the Government of Finland. Helsinki 25-28 May 2003

http://whqlibdoc.who.int/hq/2003/WHO_DAR_03.2.pdf

BEST PRACTICE -**STARTTI – MATKA – PYSÄKKI TOIMINTAMALLI KUNTOUTUSPALVELUN TOTEUTTAMISESSA**

Tutoriksen tiimit (aluekeskukset) ovat työstäneet Startti- Matka- Pysäkki toimintamallin hyviä käytäntöjä syksyn 2009 aikana Startti – Matka - Pysäkki kehittämistyöhön liittyen. Käytäntöjen kehittämisen taustalla on ollut asiakastyytyväisyyksistä (2008-2009) sekä terapeuttien (2009) kokemuksista ja itsearvoinnista saatu tieto, joka esitettiin TiimiMylllyssä elokuussa 2009.

I KUNTOUTUSPALVELUN ALOITTAMINEN

STARTIN eli aloituskokoonantumisen merkitys terapian toteutuksessa:

- Tavoitteiden asettaminen ja niiden tarkistaminen koetaan tärkeänä.
- Menetelmistä sopiminen ja niiden tarkistaminen koetaan tärkeänä.
- Työnjaosta sopiminen ja sen tarkistaminen koetaan tärkeänä.

Kuntoutuspalvelun aloittaminen on terapeutin vastuulla. Hyvä aloitus auttaa käytännön yhteistyön sujumista asiakkaan ja yhteisön kanssa.

Toimivia käytäntöjä palvelun aloittamiseen liittyen

Laputtamisen hyödyt aloitus- eli Startti-palaverissa on ryhmitelty kolmeen teemaan, jotka liittyvät kuntoutuksen toteuttamiseen sekä hyvän kuntoutuskäytännön vaateisiin.

Osallisuus, asiakaslähtöisyys

- kaikki saavat äänensä kuuluviin
- antaa suun vuoron
- jokainen tulee kuulluksi
- anonymiteetti
- voidaan nostaa asioita, jotka eivät muuten tulisi esille
- mitään ongelmaa ei vähätellä

Dokumentointi

- kirjaaminen helpompaa
- pienetkin asiat voi kirjata

Yhteinen orientaatio

- jäsentää
- helpompi viedä keskustelua eteenpäin
- palaverin kulku sujuvampaa
- estää keskustelun rönsyilyn

Keinoja **hyvän yhteistyön** luomiseen palvelun aloittamisessa asiakkaan ja yhteisön kanssa:

Tiedottaminen:

- Terapeutti antaa Startti- Matka –Pysäkki toimintamallista kirjallisen tiedotteen yhteisölle palvelun alussa (prosessikuvaus yhteisöille) ja kertoo sen käytännön toteutuksesta.

Motivointi:

- Terapeutti kuuntelee yhteisöä.
- Terapeutti antaa kotiharjoituksia.

Sitouttaminen:

- Terapiaviikkoon Startti-lomake arkeen nähtäville, mitä on sovittu yhdessä.
- Avoin keskustelu yhteisön kanssa, mitkä ovat heidän resurssit, mitä he ovat valmiita tekemään kuntoutuksen tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Terapeutti antaa kotiharjoituksia.

Tiimiläisten mielestä tärkeää on palvelusta tiedottaminen, keskustelu sekä kotiharjoitusten antaminen heti palvelun aloitusvaiheessa. Ne edesauttavat yhteistyön syntymistä.

II KUNTOUTUSPALVELUN eli MATKAN TOTEUTTAMINEN

Terapian toteuttamisessa eli Matkalla

- Tutoriksen arvot tulevat näkyviin (yhteisöllisyys, toiminnallisuus).
- Terapian toteutusta arvioidaan koko ajan, ei vain Pysäkillä.
- Tärkeää on, että pidetään yhteisesti asetetuista tavoitteista kiinni.

Hyvä ilmapiiri näkyy yhteistyössä:

- Avoimuutena, luotettavuutena, sopimusten ja lupauksen pitämisenä.
- Siinä, että tuntee olevansa tervetullut, odotettu. Terapeutin on helppo mennä ympäristöön ja hänellä on luonteva olo siellä. Paikassa on helppo ja mukava tehdä työtä” katetulla kahvipöydällä”.
- Käytännön asioita on helppo sopia. Terapeutille ilmoitetaan poissaoloista. Asioista voi puhua yhteisön ja asiakkaan kanssa avoimesti.
- On yhdessä tekemisen meininki. Yhteistyöstä kertoo se, että uuteen suhtaudutaan avoimesti ja rohkeasti kokeillen ja se, että vanhemmat ja lähiympäristö on kiinnostuneita terapiasta (esim. tulee mielellään juttelemaan).

Tyytyväisyys kuntoutuksessa ilmenee terapeutti – asiakassuhteessa:

- luottamuksena, varmuuden tunteena, myönteisenä kokemuksena,
- hyvänä suhteena, jakamisena, jaettuna ilona ja onnistumisen ilona.

Terapian tulokset/vaikuttavuus näkyy seuraavista asioista:

- Asiakkaan edistymisenä, hänen eteenpäin menemisenä ja tarpeiden tyydyttämisenä.
- Tulokset ja vaikuttavuus on sitä, että vastataan asiakkaan odotuksiin ja odotukset ylitetään. Asiakas saa asioita arkeen.
- Yhteisön aktivoitumisena. Siinä, että asioita jaetaan yhteisön ja terapeutin kesken. Yhteisön odotuksiin vastaamisena ja odotusten ylittämisenä.
- Yhteisölle terapiaa on ollut vaikuttavaa ja tuloksellista, kun sen kokemus on ollut myönteinen.
- Terapeutti kokee mielenrauhaa ja onnistumista, kun terapiaa on ollut tuloksellista ja vaikuttavaa.

Arkea helpottavat työkalut ovat

- Konkreettista materiaalia, ohjeita asiakkaille ja yhteisölle.
- Arjen helpottamista.
- Yhteisön ja asiakkaan tukemista – palautteen antamista.
- Yhteistä pohdintaa ja asioiden ratkaisemista.

Yhteisön ohjaaminen on

- Jakamista, yhdessä pulmien ja ongelmien selvittämistä ja ratkaisemista.
- Vinkkien, työkalujen antamista - antamalla materiaalia, näyttämällä kädestä pitäen, mallittamalla – sanallisesti ja konkreettisesti.
- Vaihtoehtojen tarjoamista.
- Kannustamista, tukemista, auttamista, palautteen antamista.
- Ympäristön ja yhteisön kuuntelemista.

Yhteisön ohjaaminen ammatillisesti on

- Avoimuutta, rehellisyyttä, sitoutumista, kuuntelutaitoa, empatiaa, halua oppia uutta, tietoa, osaamista, ammatillisten rajojen tunnistamista – ammatillista kasvua.
- Yhteisön ohjaaminen ammatillisesti on asiakkaiden ja yhteisön asioiden tunnistamista ja huomioimista.

Yhteistyöhön vaikuttavia tekijöitä Matkan eli terapian toteutuksen aikana

vanhempien kanssa:

- voimavarat vaikuttavat motivaation, sitoutumiseen ja kiinnostukseen lapsen kuntoutusta kohtaan
- kulttuuri ja yhteisön laajuus
- henkilökemiat ja tunteet
- käytännön asioiden sopiminen

päiväkodin kanssa:

- aika- ja henkilöstöressurit
- asenne ja käsitys kuntoutuksesta
- tehtäväkuvat ja roolit

koulun kanssa:

- käsitys kuntoutuksesta
- tehtäväkuvat ja roolit
- henkilökemia

Toimivia käytäntöjä palvelun eli Matkan toteuttamisessa

Yhteistyötä edesauttaa;

- terapeutin asenne ja aktiivisuus, voimavarat ja resurssit, ympäristön huomioiminen ja henkilökemiat.

Terapian toteuttamisessa;

- Yhteisön ja ympäristön hyväksyminen edesauttaa terapian toteuttamista.
- Yhteisön ja ympäristön antama palaute motivoi terapeuttia.

Yhteistyön sujuminen edesauttaa terapian tavoitteiden saavuttamista.

Hyvän ilmapiirin luominen onnistuu;

- ottamalla ympäristö mukaan, omalla positiivisella asenteella, kiireettömyydellä, sinnikkyydellä, poissaolojen ilmoittamisella, on itse kiinnostunut yhteisöstä, positiivinen esimerkki, positiivisten säteiden lähettäminen ympäristöön.
- jotkut ympäristöt tarvitsevat enemmän aikaa. Luottamus pitää ansaita.

Hyvän ilmapiirin luominen onnistuu;

- kun antaa positiivista palautetta, antaa rakentavasti kritiikkiä, kuuntelee yhteisöä ja muistaa, että me menemme vieraana yhteisöön. Oman asenteen tulee olla kunnioittava ja yhteisöä arvostava.
- omalla asenteella saa paljon aikaan. Luottamuksen ansaitseminen terapian alussa on tärkeää. Ilmapiirin luomista edesauttaa ympäristön ja sen tarpeiden huomioon ottaminen.

III KUNTOUTUSPALVELUN PÄÄTÄMINEN

Pysäkkiä eli arviointikokoontumista tarvitaan, koska:

- voidaan arvioida toteutunutta terapiaa
- voidaan koota yhteen, mitä on tehty ja miten on tehty – tehdä näkyväksi kuntoutus
- voidaan suunnitella ja sopia yhdessä, miten tästä eteenpäin
- voidaan ohjata yhteisöä
- voidaan kannustaa, motivoida
- voidaan sitouttaa yhteisöä
- voidaan antaa palautetta
- on mahdollisuus saada palautetta
- näin tehdään S-M-P-malli näkyväksi

Toimivia käytäntöjä Pysäkin toteuttamisessa:

- aikataulusta sopiminen ja informointi ajoissa, riittävästi aikaa toteutukseen
- pidetään HOJKS:n yhteydessä
- varataan riittävästi aikaa
- tavoitteiden, työjaon ja menetelmien toimivuuden arviointi
- hyvä pysähtyä pohtimaan, mitä tehty ja entä tästä eteenpäin
- palautteen antaminen

Jatkosuunnitelmista sopiminen yhteisön kanssa onnistuu, kun

- terapeutti on kertonut yhteisölle terapian toteuttamiseen vaikuttavista tekijöistä
- yhteisö tietää, mitkä asiat vaikuttavat terapian päättymiseen/taukoon/jatkumisen.
- pidetään Pysäkki
- tehdään ohjauskäyntejä ennen terapiajakson päättymistä
- ne on kirjoitettu ja perusteltu myös lausuntoon

Pysäkki eli palvelun arviointikokoontuminen selkeytyy, kun

- terapeutti käyttää termiä kertoessaan asiakkaalle S-M-P-mallista
- terapeutti informoi asiakasta alussa ja terapian aikana Pysäkistä
- S-M –P- mallin visualisointi, havainnollistaminen asiakkaalle (aikuinen, lapsi)
- Pysäkki-muistio nähtävissä, esim. terapiavihkossa

IV KOULUARVOSANAT asiakaspalautteissa

Kouluarvosanan merkitys kuntoutuspalvelun kehittämisessä:

- työyhteisön toiminnassa; suuntaa antava, ei kohdennu: mitä pitää kehittää jää epäselväksi
- yksilötasolla: sekä hyvä että huono arvosana pysäyttää miettimään, miten toimii, mitä voisi muuttaa

Terapeutit pitävät asiakaspalautetta tärkeänä:

- saa tiedon, miten terapia on toteutunut asiakkaan mielestä
- saa tiedon onko asiakkaan tavoitteet toteutunut
- saa tiedon onko asiakas hyötynyt terapiasta
- saa tiedon, millaista ohjaus on ollut
- saa tiedon, millaista yhteistyö on ollut
- saa tiedon, mitä pitäisi kehittää

Keinoja terapeutin ammatinkuvan selkeyttämiseen yhteisöille:

- kertoa omasta roolista, tehtävistä ja ammatinkuvasta
- kirjaaminen reissuvihkoon
- yhdessä toimiminen ja tekeminen
- lausunto

ASIAKASTYYTYVÄISYYS**HYVÄ ASIAKKAAMME!**

Olette käyttäneet Tutoriksen palveluja. Toimintamme kehittämiseksi haluaisimme tietää mielipiteenne palveluistamme. Pyydämme täyttämään oheisen lomakkeen joko kirjallisena tai internet-sivuillamme www.tutoris.fi > Ota yhteyttä > Asiakastyytyväisyyskysely. Palautteen voi antaa nimettömänä.

Mikäli haluatte keskustella palveluumme liittyvistä asioista, voitte ottaa yhteyttä toimitusjohtaja Laura Suorsaan p. 040-560 6272 tai sähköpostitse laura.suorsa@tutoris.fi.

Toivomme, että vastaatte viikon kuluessa.

Ystävällisin terveisin,

Tutoris Oy:n henkilökunta

TUTORIKSEN PALVELUIDEN KÄYTTÄMINEN

Rastita sopivin vaihtoehto.

Vastaaja:

- asiakas
- vanhempi tai läheinen
- ammattihenkilö: _____
- yhteisö, mikä: päiväkotia koulu asumisyksikkö päivätoiminta
- muu taho, mikä _____

Vastaajan kotikunta: _____

Mitä Tutoriksen palveluja olette käyttäneet:

- Yksilökuntoutus
- Ryhmäkuntoutus
- Kuntoutusohjaus tai AAC-ohjaus
- Kommunikoinnin apuvälinepalvelut
- Konsultaatio

Palvelun toteuttaja:

- puheterapeutti
- toimintaterapeutti
- AAC-ohjaaja
- fysioterapeutti
- psykoterapeutti

Palvelun toteutumisaika: _____

Pyydämme ystävällisesti, että täytätte sivun kaikki kohdat.

Kertokaa mielipiteenne, kuinka Tutoris on onnistunut palvelussaan vastaamalla seuraaviin kohtiin. Rengastakaa vaihtoehto.

Käyttäkää vastatessanne vieressä esitettyä asteikkoa.



5






3



1

Palvelun aloittaminen

					
a) ennakotiedottaminen palvelusta(sisältö, toteutus)	5	4	3	2	1
b) käytäntöjen sopiminen(aika, paikka)	5	4	3	2	1
c) palvelun aloituskokooneminen eli Startti	5	4	3	2	1

Kommentit ja ideat Palvelun aloittamiseen:

Palvelun eli Matkan toteuttaminen

d) yhteisön ohjaus	5	4	3	2	1
e) ohjauksen ymmärrettävyys ja käytännönläheisyys	5	4	3	2	1
f) palvelun toteuttajan ammattitaito	5	4	3	2	1
g) yhteistyö	5	4	3	2	1
h) palvelusta tiedottaminen	5	4	3	2	1

Kommentit ja ideat Matkan toteuttamiseen liittyen:

Palvelun päättäminen

i) palvelun arviointikokooneminen eli Pysäkki	5	4	3	2	1
j) jatkosuunnitelman selkeys	5	4	3	2	1

Kommentit ja ideat Palvelun päättämiseen liittyen:

Asiakasuskollisuus

i) halukkuus jatkaa yhteistyötä Tutoriksen kanssa	5	4	3	2	1
j) halukkuus suositella Tutoriksen palveluja	5	4	3	2	1

Minkä yleisarvosanan antaisitte Tutoriksen palvelulle kouluasteikolla 4 - 10? _____

Kiitos palautteestanne!

Perehdytys 1. vaihe

Sisäänkirjautuminen

- henkilöstöluettelo, tieto vakuutuksiin, työterveyshuoltoon
- internettiin tiedot ajankohtaista ja yhteystiedot
- tilitoimisto, verokortti
- henkilökortti
- tiimipostiin tiedotus kaikille muille työntekijöille
- lääkärin todistus toimitetaan Ouluun ja ote rikosrekisteristä näytetään aluejohtajalle
- CV mallin mukaan tallennetaan M-Filesiin luokkaryhmään Henkilöstö ja luokaksi Ansioluettelo sekä täytetään vaadittavat ominaisuustiedot
- kela KU116, liitteeksi CV, laillistamistodistus ja EA-todistus
- ensiaputodistus sekä laillistamistodistus skannataan ja tallennetaan M-Filesiin luokkaryhmään Henkilöstö ja siellä luokkaan Työhöntulo/lähteminen. Työhöntulon/lähtemisen asiakirjaksi valitaan Todistukset ja täytetään vaadittavat kohdat
- vastaanotetut työvälaineet -lomake ja Tietoturvasopimus täytetään sekä allekirjoitetaan ja lähetetään Ouluun

1. päivä Tutoris Oy

- yrityksen historia ja nykytilanne
- palvelut ja myytävät materiaalit
- toiminta-ajatus ja kuntoutuksen ideologia
- arvot ja toimintaperiaatteet
- visio ja strategia
- organisaatio ja yhteystiedot, tehtävänkuvat
- työsuhdeasiat, sopimus työhdoista, työehtosopimus
- palkka, palkitseminen ja korvaukset, koeaika
- lomat, työaika ja liukumat
- Tyky-toiminta, kouluttautuminen, työterveyshuolto
- sisäinen yrittäjäyys
- työvälaineet: kalenteri, puhelin, tietokone, langaton verkko, makkula, sähköposti, M-Filesin asentaminen
- Tutoris Oy:n tietoturvasopimuspolitiikka ja turvallisuus

2. päivä: M-Filesiin perehtyminen

3. päivä :Startti-Matka-Pysäkki –prosessi

- Startti –Matka-Pysäkki ® - toimintamallin teoreettiset taustat
- Parhaat käytännöt
- Oman työn suunnittelu (laadukasta, tehokasta, tuottavaa)
- tarvittavien ohjelmien hankinta ja asentaminen(Lexia, SFW, Symbolikirjoitus)
- tulevien asiakkaiden tietoihin tutustuminen ja viikon suunnittelua

4. päivä: toisen työntekijän mukana seuraamassa hänen terapiatyötään

5. päivä: seuraavan viikon suunnittelu ja aikojen varaaminen

Luottamuksellinen

STARTTI-KARTOITUS I



Asiakas:	Pvm:
----------	------

Osallistujat:

Nimi:	Tehtävä:	Puh ja/tai sähköposti:

Kiinnostus:	Kiinnostus:	Kiinnostus:
Kiinnostus:	Kiinnostus:	Kiinnostus:
Kiinnostus:	Kiinnostus:	Kiinnostus:

yksilöllisesti yhdessä

Asiakas:	Pvm:
----------	------

Vahvuus:	Pulma:
Vahvuus:	Pulma:
Vahvuus:	Pulma:
Vahvuus:	Pulma:
Vahvuus:	Pulma:
Vahvuus:	Pulma:
Vahvuus:	Pulma:
Vahvuus:	Pulma:
Vahvuus:	Pulma:
Vahvuus:	Pulma:

Asiakas:	Palvelu:
Pvm:	

Työstettävä pulma 1:	Työstettävä pulma 2:
Mahdollisia selityksiä:	Mahdollisia selityksiä:
Pitkän aikavälin tavoite:	Pitkän aikavälin tavoite:
Lyhyen aikavälin tavoite:	Lyhyen aikavälin tavoite:
Menetelmät ja työnjako:	Menetelmät ja työnjako:
Muuta huomioitavaa:	Muuta huomioitavaa:

Seuraava yhteistyöpalaveri:
Jakelu:

Luottamuksellinen

PYSÄKKI-ARVIO



Asiakas:	Pvm:
----------	------

Nimi:	Tehtävä:	Puh. ja/tai sähköposti

Lyhyt yhteenveto edellisestä kokoontumisesta:

Onko tavoitteet saavutettu?

Mikä on ollut hyvää?

Missä ei onnistuttu?

Onko ilmaantunut uusia pulmia? Millaisia?

Jos päätetään jatkaa, tarkistetaan Startissa kartoitetut pulmat ja valitaan 1-2 työstettäväksi.
Tehdään uusi pysäkkisuunnitelma

yksilöllisesti yhdessä

Asiakas:	Palvelu:
Pvm:	

Työstettävä pulma 1:	Työstettävä pulma 2:
Mahdollisia selityksiä:	Mahdollisia selityksiä:
Pitkän aikavälin tavoite:	Pitkän aikavälin tavoite:
Lyhyen aikavälin tavoite:	Lyhyen aikavälin tavoite:
Menetelmät ja työnjako:	Menetelmät ja työnjako:
Muuta huomioitavaa:	Muuta huomioitavaa: